ESTIMATES

Treasury Board of Canada Secretariat

Performance Report

For the period ending
March 31, 2005

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The Report on Plans and Priorities provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The Departmental Performance Report provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring Report on Plans and Priorities.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada,
represented by the President of the Treasury Board, 2005

Catalogue No. BT31-4/15-2005
ISBN 0-660-62956-9

This document is available on the TBS Web site at www.tbs-sct.gc.ca
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

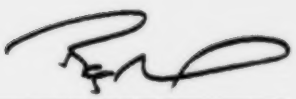
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

106-00883/

Treasury Board of Canada Secretariat

Performance Report

For the period ending March 31, 2005



Reg Alcock
President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

Table of Contents

1. Overview 1
Minister's Message 1
Management Representation Statement 3
Summary Information 4
2. Analysis of Performance by Priority 23
Introduction 23
Priority 1: Management Performance 23
Priority 2: Expenditure Management 40
Priority 3: Financial Management and Controls 55
Priority 4: Corporate Management 66
3. Supplementary Information 68
1. Organizational Chart 68
2. Accountability 70

1. Overview

Minister's Message

It is with pleasure that I present the Treasury Board of Canada Secretariat's *Performance Report* for 2004–05. This document summarizes the achievements of the Secretariat in meeting the objectives outlined in the 2004–05 *Report on Plans and Priorities*. Documents such as these are critically important, as they provide the foundation for strengthening accountability to Parliament by establishing a clear link between commitments to Parliament and the progress made in delivering on those commitments. They also reinforce accountability between ministers and their deputy heads.

The Government of Canada is the largest organization in the country, manages the biggest workforce, and buys more goods and services than any other Canadian enterprise. Good management is the platform for over $140 billion in programs and services that contribute to Canada's prosperity and support our social and cultural infrastructure, the health of our environment, and the well-being of our communities and citizens. It also supports public service employees in their pursuit of the public interest.

Like other governments around the world, the Government of Canada must keep up with rapid change in an increasingly dynamic environment. Advances in information and communications technologies have placed a premium on speed and responsiveness in everything government does: whether it is policy development, service delivery, resource allocation, management of internal administrative operations, or reporting to Canadians and Parliament on results. In Canada and around the world, governments are working to modernize their public sectors in response to fundamental changes.

To address these challenges to better serve Canadians, governments need to work faster, smarter, and be more accountable for results. Canadians need an **accountable government** that answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians. Canadians also need a **responsive government** that serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise. And Canadians need an **innovative government**, supported by a highly qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while managing risk.

I am proud of the progress we have made. Some examples include:

- re-establishing the Office of the Comptroller General of Canada to oversee and strengthen internal audit and financial management;
- strengthening the use of the Management Accountability Framework across government;

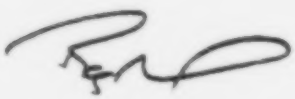
- successfully reallocating $1 billion on an ongoing basis in program spending from lower to higher priorities;
- moving forward on the implementation of the *Public Service Modernization Act* and efforts to transform the delivery of internal operations and services to Canadians;
- completing major operational reviews across government to support continued work on improving expenditure management; and
- increasing the transparency of government by introducing a new format to the Estimates in November 2004 and implementing mandatory quarterly disclosure of information on departmental Web sites for travel and hospitality expenses and government contracts over $10,000.

We are continuing our work to integrate program information that supports parliamentarians with better information with which to assess the government's performance. We will also continue to strengthen financial management, internal audit, oversight, and accountability. And, while we have established a process and framework for the renewal of all Treasury Board policies, we will revise these policies and support public service officials who implement them.

As this report shows, the Secretariat is well-positioned for the future. We have moved forward with initiatives to improve management performance, expenditure management, financial management and controls, and corporate management. The Secretariat has completed a restructuring of its internal operations, mandate, and management agenda. Collectively, these efforts will serve the Secretariat and the Treasury Board portfolio well as it works to support government efforts to modernize public-sector management in the months and years ahead.

In closing, I want to recognize the efforts of the men and women of the Treasury Board portfolio and the Secretariat for their support, dedication, and hard work.

Reg Alcock



President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament the 2004–05 departmental *Performance Report* (DPR) for the Treasury Board of Canada Secretariat.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the Preparation of 2004–05 Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements.
- It uses an approved Business Lines structure.
- It presents consistent, comprehensive, balanced, and accurate information.
- It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it.
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.

Wayne G. Wouters

Secretary of the Treasury Board

Summary Information

1. Departmental Mandate

The Treasury Board of Canada Secretariat has a dual mandate. It serves as the advisory and administrative arm of the Treasury Board of Canada, and it fulfills certain statutory responsibilities of government as a central government agency. In fulfilling these responsibilities, it develops management policies, sets expectations, and oversees departmental performance in relation to these. It also assesses and advises on the efficiency and quality of program spending and service delivery across government, and manages the human resources of government as the employer of the federal Public Service.

Treasury Board

The Treasury Board is a Cabinet committee of the Queen's Privy Council for Canada. It was established in 1867 and given statutory powers in 1869. Its powers and responsibilities are set out in various pieces of legislation, regulations, orders-in-council, policies, guidelines, and practices. While the primary statute setting out the legislative authorities of the Treasury Board is the *Financial Administration Act*, there are over 20 other contributing statutes.

As the general manager of the federal government, the Treasury Board manages the government's financial, personnel, and administrative responsibilities. It establishes management policies and procedures, examines and approves the proposed spending plans of government departments and agencies, and reviews the development and delivery of approved programs and services. As part of these efforts, it provides departments and agencies with authority to expend funds in accordance with government policies and priorities, oversees the performance of departments, agencies, and Crown corporations, and sets standards for a range of reports to Parliament. It also determines compensation, approves terms of employment, and manages the various pension and benefit plans provided for public service employees.

The Treasury Board Portfolio

The Treasury Board fulfills its responsibilities through a portfolio of organizations, including:

- the Treasury Board of Canada Secretariat, which includes the Office of the Comptroller General of Canada and supports Treasury Board ministers by advising on and overseeing government operations;
- the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, which supports Treasury Board by providing advice and oversight of human resources management across the federal Public Service; and
- the Canada School of Public Service, which supports the Treasury Board's mandate by ensuring that public service employees have access to the common learning they need to effectively serve Canadians.

The Treasury Board of Canada Secretariat

The mission of the Treasury Board of Canada Secretariat is to ensure the rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians. This includes:

- setting performance expectations and standards for public-sector management;
- establishing and leading strategies to support the horizontal management of operations across government;
- assessing departmental, agency, and Crown corporation performance against expectations and providing assurance of probity and value for money for public investments;
- assessing government operations, programs, and services at the departmental and whole-of-government level and advising the government on ways and means to allocate and reallocate resources to achieve government priorities and objectives;
- supporting the Treasury Board's role as the employer of the federal Public Service with respect to labour relations, and pensions and benefits, including employee and military compensation;
- supporting the government-wide service transformation agenda to continuously improve service and quality, and increase Canadians' satisfaction with government service delivery;
- annually tabling in Parliament the government's overall expenditure plans through the Estimates, departmental reports on plans and priorities (RPPs), and performance (DPRs), audited consolidated financial statements through the Public Accounts of Canada, and other financial information; and
- supporting the President of the Treasury Board, the Treasury Board, and the Cabinet system as a central agency of government.

2. 2004–05 Strategic Planning Framework and Reporting Structure

The diagram below provides an overview of the Secretariat's strategic planning framework for 2004–05, highlighting the Secretariat's strategic outcome and key objectives.

This planning framework was used by the Secretariat to identify four priorities in the 2004–05 *Report on Plans and Priorities* (RPP) and the key initiatives to support them. The 2004–05 RPP identified the following four priorities under the strategic outcome of rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians:

- management performance;
- expenditure management;
- financial management and financial control; and
- corporate management.

To facilitate comparisons with the 2004–05 RPP, this document has been structured around the four priorities and key initiatives, which are reviewed in greater detail in subsequent sections of this document.

While the focus of this document is on the four priorities and key initiatives outlined in the 2004–05 RPP, the financial information in the tables has been developed using the approved business line structure used in the 2004–05 Main Estimates. To facilitate a comparison of the financial information between the business line structure and the priorities, a crosswalk has been provided in Table 1.

3. Overview of Resources and Summary of Performance

Total Financial Resources

Type	Planned	Authorities	Actual
Operating Expenditures	$148,539,000	$144,702,800	$141,686,600
Centrally Administered Funds	$2,370,396,00	$2,344,211,200	$1,433,386,300
Total	$2,518,935,000	$2,488,914,000	$1,575,072,900

The difference between total authorities and actual spending is primarily attributable to unspent Centrally Administered Funds for Vote 5, Government Contingencies ($640,575,900), Vote 10, Government-wide Initiatives ($10,750,300) and Vote 20, Public Service Insurance ($259,498,600). These Centrally Administered Funds are defined in Table 4 of Section III.

Total Human Resources

Planned	Actual	Difference
955	996	41

Status of Performance of Departmental Priorities

Strategic Outcome: Rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians					
Priorities	**Key Initiatives**	**Summary of Expected Results[1]**	**Performance Status[2]**	**Planned Spending[3]** ($ thousands)	**Actual Spending** ($ thousands)
Management Performance	Strengthen management performance through the government's Management Accountability Framework (MAF) *(ongoing)*	Identify common indicators for effective management performance by 2005–06	Met expectations	Operating: 51,729 Centrally Administered Funds: 1,609,520	Operating: 48,045.3 Centrally Administered Funds: 1,433,386.3
		Conduct annual assessments of federal departments and agencies	Met expectations		
	Renew Treasury Board management policies *(ongoing)*	Create an integrated suite of management policy instruments	Ongoing		
		Renewed policy suite is integrated and streamlined, management challenges are addressed and aligned with MAF	Ongoing		
		Policy instruments related to contracting, procurement, and real property will be renewed by March 31, 2005	Partially met expectations		
		Remainder of policy suite will be renewed by March 31, 2007	Ongoing		

1. Complete results statements for each initiative can be found in the 2004–05 Treasury Board of Canada Secretariat's *Report on Plans and Priorities*, available at http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/TBS-SCT/TBS-SCTr45_e.asp.
2. Performance status:
   - "Met expectations" indicates that all 2004–05 expectations identified in the RPP were fully met;
   - "Ongoing" indicates that milestones for results were identified beyond March 31, 2005, and are therefore ongoing;
   - "Partially met expectations" indicates that some or most of the 2004–05 expectations were met; and
   - "Not met" indicates that the result statement was not achieved in the timeframe specified and/or where significant work remains.
3. Planned spending figures reported in the 2004–05 *Report on Plans and Priorities* projected an initial plan for restructuring. In June 2004, the Secretariat initiated an in-depth reorganization process, which included the re-alignment of resources. As this reorganization was not completed until early 2005–06, Actual Spending figures reported above are based on the original structure.

Strategic Outcome: Rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians					
Priorities	**Key Initiatives**	**Summary of Expected Results[1]**	**Performance Status[2]**	**Planned Spending[3]** ($ thousands)	**Actual Spending** ($ thousands)
	Build public service management capacity *(new)*	Establish objectives and begin development of a core learning framework for public service managers and functional communities	Partially met expectations		
		Establish mechanisms for the development of professional certification standards for several public service functional communities	Partially met expectations		
	Proactive disclosure of government spending *(ongoing)*	Departments and agencies will begin to report on all contracts for goods and services exceeding $10,000	Met expectations		
		Consider other types of information that could be made routinely available	Ongoing		
	Strengthen accountability and governance regime *(new)*	Review the compliance and sanctions mechanisms under the *Financial Administration Act*	Partially met expectations		
		Review and better define the respective accountabilities and responsibilities of ministers and senior public service officials	Partially met expectations		
		Review and improve the governance and transparency of Crown corporations	Ongoing		
	Transform government service delivery to improve efficiency and effectiveness *(new)*	A longer-term strategy for sustaining the common infrastructure (Secure Channel) will be developed	Met expectations		
		Government-wide operational reviews of Corporate and Administrative Services, Use of Information Technology and its Management, and Service Delivery Infrastructure will be completed	Met expectations		
		A coherent service vision and strategy will be presented to ministers	Partially met expectations		
		Federal priorities for interjurisdictional service collaboration identified and options for service delivery partnerships will be explored	Partially met expectations		
		Strategies to accelerate the shift to self-service will be developed and implemented in key departments	Met expectations		

Strategic Outcome: Rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians					
Priorities	**Key Initiatives**	**Summary of Expected Results[1]**	**Performance Status[2]**	**Planned Spending[3]** ($ thousands)	**Actual Spending** ($ thousands)
		A new service policy will be developed, as well as a strategic framework, including approved and communicated performance measures	Not met; work continues		
		Legislative or policy barriers to integrated service delivery will be identified and options for addressing issues determined	Partially met expectations		
		Departmental participation in the Service Improvement Initiative will increase and there will be a 10 per cent increase in overall client satisfaction by the end of 2005	Met expectations		
Expenditure Management	Review government expenditures *(ongoing)*	Support ongoing expenditure review by reviewing horizontal and policy issues, Government Operations, and departments and agencies	Partially met expectations	Operating: 50,109 Centrally Administered Funds: 750,844.2	Operating: 38,008.7 Centrally Administered Funds: 0
	Reallocate from lower to higher priorities *(ongoing)*	Confirm reductions of departmental reference levels of $1 billion on an ongoing basis	Met expectations		
	Improve expenditure management and performance information *(ongoing)*	Expenditure Management Information System (EMIS) will integrate government-wide information and be used for the production of the Annual Reference Level Update and Main Estimates for 2005–06	Partially met expectations		
		EMIS will incorporate the Program Activity Architectures for departments and agencies and be ready for the 2005–06 Estimates Cycle	Met expectations		
		Continued EMIS development to be ready for 2006–07 for active data flows to align actual spending to planned budgets	Ongoing		
	Reform estimates and reporting to Parliament *(ongoing)*	Secretariat capacity strengthened to promote accountability, transparency, and good governance	Ongoing		
		A more streamlined approach to reporting will be developed	Partially met expectations		

Strategic Outcome: Rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians					
Priorities	**Key Initiatives**	**Summary of Expected Results[1]**	**Performance Status[2]**	**Planned Spending[3]** ($ thousands)	**Actual Spending** ($ thousands)
		Better alignment of departmental efforts to achieve government priorities and a more strategic, integrated, and cross-departmental approach to plans, expenditures, and results	Partially met expectations		
		Better information to support Parliament in expenditure approval and oversight	Partially met expectations		
Financial Management and Financial Control	Strengthening financial accountability *(ongoing and new)*	Sound resource stewardship, reinforced by oversight, including review and sign-off of new spending initiatives, effective professional departmental comptrollers and financial officers, and appropriate financial controls, standards, policies, and reporting that are supported by effective monitoring and enforcement mechanisms	Partially met expectations; ongoing	Operating: 8,496 Centrally Administered Funds: 31.8	Operating: 18,958.4 Centrally Administered Funds: 0
	Strengthening internal audit *(ongoing and new)*	Effective internal audit that provides value-added information for effective decision making, supported by effective and professional chief audit methodologies and tools	Met expectations; ongoing		
	Building public service financial and audit capacity *(ongoing and new)*	Effective and fully qualified financial management and internal audit professionals who provide value-added service to their deputy heads and are supported by certification standards, fully developed core learning curricula, specialized programs of recruitment and retention, and mechanisms that promote mobility, professional independence, and life cycle career management	Met expectations; ongoing		
	Strengthening financial management systems *(ongoing and new)*	Effective financial management and control, better decision making, and a much improved ability to reallocate resources to delivery on accountability, transparency, and oversight, accompanied by a reduced administrative burden and cost	Met expectations; ongoing		

Strategic Outcome: Rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians					
Priorities	**Key Initiatives**	**Summary of Expected Results[1]**	**Performance Status[2]**	**Planned Spending[3]** ($ thousands)	**Actual Spending** ($ thousands)
Corporate Management	Restructure the Treasury Board of Canada Secretariat *(new)*	Implement a new organizational structure that meets the needs of the President and is approved by the Treasury Board	*Partially met* expectations	Operating: 38,205 Centrally Administered Funds: 10,000	Operating: 36,674.1 Centrally Administered Funds: 0
		Implement a new governance regime to better define accountabilities	Met expectations		
		Develop measures to support continuous reallocation and to deliver on the government's plan to strengthen public-sector management	Ongoing		
	Re-engineer internal business processes *(new)*	Through 2007, the Secretariat will review, re-engineer, and implement key internal business processes to strengthen its capacity for oversight and improve relations with other central agencies, the Treasury Board, and Parliament	Ongoing		

4. Operating Environment

The Treasury Board of Canada Secretariat operates in a very complex environment. It not only oversees the operations of the federal government as a whole, it plays a key role in leading and managing change within government.

This is a major task. The federal public sector is the largest organization in Canada. With over $200 billion in expenditures, it is seven times larger than any other enterprise in the country. With 450,000 employees, 200 organizations, 400 million transactions a year and 1,750 points of service, it is arguably the most complex institution in Canada. To develop policies and design and deliver programs and services, it relies on a multitude of arrangements with other governments and with non-governmental players, including voluntary organizations, private-sector companies, think tanks, academia, research and science organizations, land trusts, and others to deliver value for money and results to Canadians. Underpinning its capacity to do this well are good management and an effective and efficient workforce.

The public sector must modernize how it works. Globalization, the information revolution, greater demand for openness, and increased scrutiny have all intensified pressures to strengthen management, accountability, and transparency across the public sector. Pressures are also increasing to modernize human resources management in government as the demographic profile of the federal public sector ages and as Canada becomes ever more diverse. Governments everywhere are facing increasing public demands to provide more relevant and integrated services and better demonstrate results in delivering value for money from programs and services.

Fiscal year 2004–05 was also a period of significant change and transition. On December 12, 2003, the government introduced major changes in the organization of departments, re-structuring close to 25 per cent of the federal public sector and announcing a major review of government expenditures. The structural changes to the government included changes to the mandate of the Secretariat, which was re-focussed on its core business of providing oversight of the stewardship of public resources to provide results for Canadians.

Further, the Auditor General of Canada released her November 2003 report addressing the sponsorship program and advertising activities in February 2004. The government responded immediately with the creation of the Gomery Commission of Inquiry and commitments to review the governance of Crown corporations, the *Financial Administration Act* (FAA), and the accountabilities and responsibilities of ministers and senior officials.

The result was a very challenging operating environment. The Secretariat played a major role overseeing the structural changes implemented across the federal government, supported the government's expenditure review processes, and led the governance reviews, while managing major changes in its own organizational mandate and structure. While these changes placed

significant stress on the organization, major progress was made in laying the foundation required to support the government's management modernization agenda.

5. Overview of the Secretariat's Performance

To meet these challenges and deliver on the government's agenda to modernize public-sector management, the Secretariat focussed its efforts in fiscal year 2004–05 on:

- enhancing accountability and better linking management performance to results;
- strengthening expenditure management to improve the ability of the government to demonstrate value for money and reallocate resources from lower to higher priorities;
- ensuring better financial management and controls, and the ability to assure Canadians that their tax dollars are being spent as intended by Parliament; and
- improving the internal management and administration of the Secretariat itself.

Significant progress was made in all areas. For example, efforts to lay a more rigorous foundation for assessing the state of public-sector management and management performance moved forward through progress in the development and implementation of the Management Accountability Framework (MAF). To enhance transparency and accountability, the proactive disclosure of government information on the Web was extended to contracts over $10,000. To support efforts to manage programs more efficiently and improve expenditure management, major horizontal reviews of operations and programs were conducted in areas such as climate change, support for Aboriginal peoples, procurement and contracting, and corporate administrative services. In addition, progress was made in strengthening financial controls with the re-establishment of the Office of the Comptroller General of Canada and efforts to significantly enhance financial management and internal audit across the Public Service.

The Secretariat also made important strides in a number of other areas not specifically identified in the 2004–05 RPP. For example, as part of its efforts to ensure the long-term sustainability of public-sector pension plans, the Secretariat completed policy work on employee contribution rates for the Canadian Forces, Royal Canadian Mounted Police, and public service pension plans. It also completed work on amending the formula by which pension plan benefits are co-ordinated with both the Canada and Quebec pension plans. The Secretariat was also successful in negotiating and signing renewal agreements with the Public Service Alliance of Canada, which covered approximately 100,000 public service employees, and set out their terms and conditions of employment until 2007. At the same time, the Secretariat made progress in setting out a compensation policy framework.

At the same time, key areas of the government's management agenda require sustained attention. The Secretariat and departments have made major strides in building a common information base and system that better reflects federal programs and services through the development of Program Activity Architectures (PAAs). Continued effort is needed to ensure government

provides information that will support parliamentarians' and Canadians' ability to better assess the government's performance. More effort is also required to strengthen financial management, internal auditing, oversight and accountability, and to complete the renewal of the suite of Treasury Board policies.

The rest of this section provides an overview of progress made in each of the four key priority areas, summarizing the Secretariat's commitments, achievements, and lessons learned. More detailed reporting on progress against specific initiatives by priority is presented in Section II.

Priority 1: Management Performance

Context and Commitment

The Secretariat, supported by its portfolio partners, is responsible for setting management expectations, standards, policies, and procedures across the federal public sector. This includes efforts to ensure that:

- management standards are defined, measurable, and accountable;
- policy direction is clear, concise, understood, accessible, and aligned with management standards; and
- the delegation of management authorities can be linked with management performance.

To achieve these objectives, the Secretariat undertook several key initiatives in fiscal year 2004–05. They included commitments to:

- *strengthen management performance* by working with departments and agencies to develop common indicators of effective management within the context of the Management Accountability Framework (MAF) and using these indicators to review and assess departmental and agency performance on an annual basis;
- *renew Treasury Board management policies* by streamlining and clarifying its suite of policy instruments that support the oversight responsibilities of the Treasury Board and delegate, when appropriate and applicable, accountability and responsibility to departments and agencies;
- *build public service management capacity* by developing a core learning framework for public service managers and establishing professional certification standards for key functions such as procurement, real property, and materiel management and for departmental financial officers and auditors;
- *encourage greater transparency and accountability through proactive disclosure* of government spending by making public information on government operations in areas such as contracting, hospitality, and travel;

- *strengthen compliance and clarify accountabilities* by reviewing the FAA, accountabilities and responsibilities of both ministers and senior public service employees, and Crown corporations; and
- *transform government service delivery* by developing a long-term strategy for sustaining a common infrastructure (Secure Channel), by seeking ways to improve the delivery of services to Canadians and by improving the efficiency of services internal to government.

Main Achievements

The Secretariat made significant progress in each of these areas. Management standards are being enhanced through development of indicators for the Management Accountability Framework (MAF) and implementation of the MAF bilateral process. The MAF process also provided valuable information on the state of management performance, practice, and capacity across the Public Service; information that will be important to focus efforts on modernizing public-sector management. The groundwork has been laid to renew Treasury Board policies for procurement, project management, investment planning, materiel management, real property management, and internal audit. The government implemented its commitment to extend proactive disclosure and post contracts over $10,000 on the Web. A framework for core learning for public service managers has been developed and the certification standard for *Competencies of the Federal Government Procurement, Materiel Management and Real Property Community* was published. As well, the government also completed its review of Crown corporations, which was tabled in the House of Commons in February 2005.

Lessons Learned

Government is a large and complex organization, accountable to Canadians through Parliament, and responsible for meeting the needs of many stakeholders. Clarifying accountabilities and management policies, renewing the policy suite, and developing reliable and useful performance information on a whole-of-government basis are major undertakings that take time and dedicated effort. While progress was made in all areas, it was slower than anticipated in some cases.

Key lessons from the past year include the need to:

- better plan for implementation of initiatives, including allocating time in work plans to accommodate the need for extensive consultations within the Secretariat and across government, and with stakeholders;
- create better linkages between policy development and operations so that policy instruments and the data and information required to support them can be effectively implemented and supported in practice;

- work with portfolio partners to ensure that departments and agencies make core learning a priority and provide adequate opportunities for certification and professional development for managers in key areas; and
- plan carefully, adopt a phased approach, and pay particular attention to change and risk management when undertaking large-scale transformational initiatives.

Priority 2: Expenditure Management

Context and Commitment

A strong expenditure management system helps maintain balanced budgets, align resources with government priorities, and increase the efficiency of program operations. The Secretariat plays a key role in managing government expenditures from a whole-of-government perspective, advising government officials on expenditure management decisions, risks and opportunities, and the administration of the annual expenditure management cycle, which includes the tabling of Estimates to Parliament.

In fulfilling these responsibilities, the Secretariat is committed to ensuring that:

- ministers can reallocate resources from lower to higher priorities;
- government program expenditures are reviewed to ensure results and value for money;
- the allocation and reallocation of resources is based on sound financial and non-financial performance information and balances the needs of existing programs and new government priorities;
- departmental spending plans (contained in RPPs) are tabled in Parliament in a timely manner, and the Estimates reflect Treasury Board resource allocation decisions and government priorities; and
- reporting is clear and transparent to support the role of Parliament.

To achieve these objectives, the Secretariat undertook several key initiatives in fiscal year 2004–05. They included commitments to:

- *review government expenditures* through a series of horizontal, departmental, and operational reviews to ensure that programs are sustainable, effective, and efficient and achieve results consistent with government priorities;
- *reallocate resources from lower to higher priorities* by working with departments and agencies in providing expenditure management direction and advice to confirm reductions to departmental reference levels of $1 billion on an ongoing basis (as committed to in Budget 2003);
- *improve expenditure management and performance information* by improving the alignment of results to resources for departmental management and accountability needs; and

- *reform Estimates and improve transparency in reporting to Parliament* through a focus on results at both the departmental and government-wide level, and provide clarity and timeliness in reporting.

Main Achievements

The Secretariat made sound progress in its efforts to improve expenditure management in fiscal year 2004–05. It conducted major horizontal policy and operational reviews in areas such as climate change, support for Aboriginal peoples, procurement and contracting, and corporate and administrative services. It successfully implemented the ongoing reallocation of $1 billion, delivering on its Budget 2003 commitment. The new *Management, Resources, and Results Structure Policy* (MRRS) and Expenditure Management Information System (EMIS) were introduced to overhaul the government's overall approach to collecting, managing, and reporting financial and non-financial performance information. Program Activity Architectures (PAAs), which require each department to create a framework that reflects its programs and resource allocation, were developed for 118 organizations and used as the basis for reporting to Parliament. Significant improvements were also made to *Canada's Performance 2004*, in particular its focus on Government of Canada outcomes. In addition, the Improving Reporting to Parliament task team was created to address systemic issues associated with the current reporting process and identify potential improvements. This is an iterative process that requires close consultation with parliamentarians, departments, agencies, and key stakeholders.

Lessons Learned

To improve expenditure management, the government must continue to improve the quality of both financial and non-financial information on the value for money and results achieved by programs and services, particularly from a whole-of-government perspective. Achieving these objectives requires continued attention to the quality of performance information, the reliability of data, and analysis of horizontal programs. It is also important to ensure that the lessons and recommendations from horizontal and operational reviews are acted on and implemented. As part of these efforts, more work is required to support implementation of the MRRS Policy and enhance client support to ensure EMIS is accessible and easy to use.

Priority 3: Financial Management and Control

Context and Commitment

A key responsibility of the Secretariat, which is undertaken by the Office of the Comptroller General of Canada, is to oversee government spending in departments and agencies; set or review financial, accounting, and auditing standards and policies; and provide leadership to ensure and enforce appropriate financial controls, and cultivate sound comptrollership at all levels across the federal Public Service.

In fulfilling these responsibilities, the Secretariat and the Office of the Comptroller General are committed to ensuring that:

- appropriate and effective financial management, accounting, and auditing policies, as well as directives, systems, controls, and standards are in place;
- effective government-wide oversight of internal audit and financial management occurs, including appropriate monitoring and enforcement mechanisms; and
- effective and fully qualified financial management and internal audit professionals, supported by certification standards, are in place to provide value-added service to their organizations.

To achieve these objectives, the Office of the Comptroller General led several key initiatives in fiscal year 2004–05. They included commitments to:

- *strengthen financial management* by drafting key elements with respect to the establishment of chief financial officer positions (departmental comptrollers), including profiles of their roles and responsibilities and key provision for sign-offs;
- *strengthen internal audit* by developing a new draft internal audit policy to bolster the internal audit function on a government-wide basis to ensure comprehensive audit programs;
- *build public service financial management and audit capacity* by developing draft professional accreditation standards for both chief financial officers (departmental comptrollers) and chief audit executives, and initial complementary plans for nurturing and managing professional development within the financial management and internal audit communities; and
- *strengthen financial management systems* by assessing how systems used by departments and central agencies can be significantly strengthened.

Main Achievements

Budget 2004 announced the government's intention to "re-establish the Office of the Comptroller General of Canada to rigorously oversee all government spending . . . to provide leadership across the public service financial management community, and to ensure standards are set and adhered to." Accordingly, the Office was re-established; the new Comptroller General was appointed and many key undertakings were accomplished, including the development of a five-year road map to put in place the many transformative changes announced in Budget 2004 and elsewhere. Progress was made across all key initiatives.

Strengthening Internal Audit

Budget 2004 announced the government's intention to develop a "comprehensive plan to strengthen comptrollership," including the intention to bolster the internal audit function on a government-wide basis, based on sound risk analyses of all departmental activities. To this end, the Comptroller General consulted stakeholders, managers, and practitioners inside and outside

the public sector, reviewed the track record of the government's auditing activities, and prepared a draft policy for further discussion and approval in 2005–06. When adopted, the implementation strategy will be phased in over a five-year period beginning with the largest organizations.

Strengthening Financial Management

Budget 2004 announced the government's intention to "appoint professionally accredited comptrollers to sign off on all new spending initiatives in every government department." To this end, the Comptroller General consulted stakeholders, managers, and practitioners inside and outside the public sector; developed a draft model for financial management based on the model of a chief financial officer (CFO), including profiles of CFOs (departmental comptrollers) and a proposed process for the review and sign-off of new spending requests.

Accreditation of Professionals

A key element in the Comptroller General's road map is to provide the best support possible to deputy heads in the areas of internal audit and financial management by helping them to recruit and retain accredited and experienced professionals in each of these areas. During 2004–05, a review of the roles, responsibilities, and accreditation standards of audit executives was conducted, and a government-wide survey of departmental internal audit resources and activities was completed. Proposed professional accreditation standards for CFOs and chief audit executives were developed as part of the ongoing discussions that will lead to policy approvals in 2005–06.

Financial Systems

Budget 2004 announced the government's intention to "introduce modern, timely, enterprise-wide financial and human resource information systems to track all spending and provide appropriate tools for effective scrutiny and decision-making." To this end, a comprehensive report was prepared on common business processes in financial management. This report is being used to develop a business case and to engage departments and agencies in discussions about using a shared-service approach to strengthening financial management systems.

Lessons Learned

Truly effective comptrollership requires clear accountabilities and professional leadership within the Secretariat and in departments and agencies, as well as good governance, sound policies and processes, and timely and accurate information—all of which are supported by effective communications and technology. The changes that are being made over the next several years are transformative and will require dedicated effort over the next five years. Implementation of such transformative initiatives will require continued focus and attention.

Priority 4: Corporate Management

Context and Commitment

All large organizations require effective corporate governance and management to deliver on their mandates. Good corporate governance is characterized by strong internal planning, monitoring, and reporting functions; a strong alignment between resources, mandates, and priorities; good information systems; and the ability to identify, assess, and act on risk, effective internal communications, and coherent and disciplined internal management processes.

Following the restructuring of the government and the re-focussing of the Secretariat's mandate in 2003, the Secretariat had to adjust and re-align its internal management systems and processes to its new mandate.

Key initiatives included a commitment to:

- restructure the Secretariat to ensure alignment of its structure to its new mandate; and
- re-engineer internal business processes to support implementation of the government's management agenda.

Main Achievements

While the Secretariat clearly had a challenging year, given the degree and scope of change, significant progress was made. A transition team was established to manage the implementation to the new organizational structure and the reorganization of the Secretariat was completed. In addition, a new governance and committee structure was established both within the Secretariat and with external partners to enhance information sharing and decision making. Efforts are also underway to strengthen internal planning, monitoring, and reporting and ensure that the Secretariat itself is aligned with MAF expectations. These changes will allow the Secretariat to improve decision making and manage its ambitious agenda.

Lessons Learned

The right systems, processes, and people are now in place to support Secretariat operations and implementation of the government's management agenda. As the government moves forward with the management agenda, ongoing effort will be required to ensure internal business processes support both core business operations and the implementation of change.

6. Alignment to Government of Canada Outcomes

The Secretariat's strategic outcome of rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians fully supports Government of Canada outcomes.

Secretariat priorities collectively seek to strengthen and modernize public-sector management. They seek to address some of the key expectations of Canadians by creating a government that:

- ensures the relevance and coherence of programs and services;
- improves the delivery while providing value for money and sound stewardship of public funds; and
- reinforces accountability to Parliament in achieving results for Canadians.

The Secretariat therefore directly supports all Government of Canada outcomes, as outlined in *Canada's Performance 2005*, by seeking to enhance the Public Service's overall efficiency and effectiveness and providing direction and oversight to departments and agencies in the delivery of their programs and services.

For example, the Management Accountability Framework sets out a comprehensive and coherent accountability regime that specifies the management expectations of deputy heads, while the *Management, Resources, and Results Structure Policy* and the Program Activity Architecture provide information on programs and their relation to departmental strategic outcomes. Collectively, these initiatives have begun and will, once at full maturity, provide public service officials, parliamentarians, and Canadians with information on public-sector management and the results being achieved.

The Secretariat and its portfolio partners also support the government's outcomes, as outlined in *Canada's Performance 2005*, related to "an innovative and knowledge-based economy," "an inclusive society that promotes diversity," and "a vibrant Canadian culture and heritage" by seeking to ensure that the federal government's human resources policies and practices are fair, help attract the best and brightest, and reflect Canadian society.

Finally, the Secretariat plays a leadership role in horizontal policy reviews aligned with key Government of Canada priorities.

2. Analysis of Performance by Priority

Introduction

This section provides detailed information on the progress made by the Secretariat in delivering on each of its priorities, plans, and expected results as outlined in the 2004–05 *Report on Plans and Priorities*.

The long-term strategic outcome of rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians led the Secretariat to pursue the following four priorities:

1. management performance;
2. expenditure management;
3. financial management and control; and
4. corporate management.

Information in this section is presented by priority, supplemented by information on key initiatives within each priority and the expected results, plans, and achievements for each initiative.

Priority 1: Management Performance

The Secretariat is committed to improving the quality of public-sector management and management performance across government. As part of its ongoing efforts to improve management performance, it focussed on six key initiatives in fiscal year 2004–05.

The key initiatives were to:

- strengthen the Management Accountability Framework;
- renew Treasury Board management policies;
- build public service management capacity;
- extend the proactive disclosure of government spending;
- conduct reviews of accountability and governance; and
- transform government service delivery to improve efficiency and effectiveness.

Strengthening the Management Accountability Framework

The Secretariat worked with departments and agencies to establish common indicators of effective management performance. Using these common indicators, the Secretariat assessed federal departments and agencies to monitor improvements to management practices, identify and promote best practices in management, and ensure that the management expectations of deputy heads and public service managers were achieved.

Context

Over the course of the year, the government reiterated its commitment to the Management Accountability Framework (MAF). Budget 2005 confirmed that "the MAF sets out a comprehensive and coherent accountability regime within government and enables departments and agencies to strengthen their management capacity." Departments and agencies used the MAF to challenge the state of their management practices and capacity and to develop integrated action plans for management improvement. The MAF matured as the Secretariat's framework of analysis and the foundation for comprehensive and effective management oversight.

Highlights

- The Secretariat provided ongoing advice, direction, and recommendations to departments and agencies on the MAF.
- Two rounds of bilateral meetings were held between the Secretary of the Treasury Board and 27 deputy heads of departments and agencies.
- Assessments using 27 indicators of sound management were developed to form a baseline for subsequent annual assessments of management performance.
- Departments and agencies used the MAF to challenge the state of their management practices and capacity and to develop integrated plans for management improvement.

Strengthening the Management Accountability Framework

Results Statement	Plan	Achievements
The Secretariat will work with departments and agencies to establish a baseline for measurement by identifying and agreeing to common indicators of effective management performance by 2005–06. These common indicators will be designed to strengthen accountability and reporting of federal public-sector management performance. Using these common indicators of management performance, the Secretariat will conduct annual assessments of federal departments and agencies to monitor improvements to management practices, identify and promote best practices in management, and ensure that the management expectations of deputy heads and public service managers are achieved government-wide.	The Secretariat will engage deputy heads to examine key horizontal management issues, as well as those specific to their organization, and to outline their management improvement plan early in 2005–06. The Secretariat will monitor and annually assess management performance, both departmentally and government-wide. Findings from these assessments will be used to: • identify and share information on the best management practices and monitor improvement; • monitor adherence of senior public service employees and ministers to the automatic and public disclosure of spending on government hospitality, travel, and contracts entered into by the Government of Canada for amounts over $10,000; • provide input to the Clerk of the Privy Council's annual performance evaluation of deputy heads; and • publish a government-wide report on the state of management within the Public Service in 2005–06. The Secretariat will also work with departments and agencies to provide ongoing direction and advice on ways in which their management performance can be improved on a continual basis.	Ongoing advice, direction, and recommendations were provided to departments and agencies on the Management Accountability Framework (MAF). Bilateral meetings between the Secretary of the Treasury Board and 33 deputy heads of departments and agencies were completed by May 2005. Assessments using 32 indicators of sound management were developed to form a baseline for subsequent annual assessments of management performance. A review of MAF process and management indicators provided the basis for improvements to the next cycle of management assessment. Data were gathered from the second round of bilateral meetings between the Secretary and deputy heads. The MAF process expanded to include all large departments and more than 25 small agencies. Several management priorities were identified for implementation by each department. Priorities were included in deputy head performance agreements with the Clerk of the Privy Council. Delayed slightly by changes in senior personnel, the second round of bilateral meetings was completed by May 2005. MAF profiles were prepared for departments in the first two bilateral cycles. This information will be used as a starting point for public reporting on the state of management.

Renewing Treasury Board Management Policies

The Policy Renewal Initiative will transform Treasury Board policies, rather than simply reformatting existing instruments. Good progress was made during 2004–05 in building a strong foundation for the Policy Renewal Initiative.

Context

The renewal of Treasury Board management policies is an important means to improving the Treasury Board's oversight responsibilities. Significant work was done during 2004–05 on the renewal of the *Treasury Board Real Property Management Framework Policy*, the *Materiel Management Policy*, the *Procurement Review Policy*, the *Project Management* policy, and the *Policy on Internal Audit*. This work identified issues that needed to be addressed and helped establish a path for the overall renewal process—in particular the need for appropriate consultations and adequate investments of time. In 2004–05, the need for the policy suite to support management performance more effectively was reinforced, resulting in the Policy Renewal and MAF initiatives being united under a single sector in the Secretariat to encourage closer links. Renewing the policy suite will be instrumental in the government's efforts to modernize public-sector management. While significant progress has been made, nonetheless it has been slower than expected. During 2005–06, the Secretariat will increase its efforts and continue to renew the policy suite.

The renewed policy suite will be based on frameworks and policies directed at deputy heads, and supported by detailed directives, standards, and guidelines for program managers and functional practitioners.

Highlights

- The Policy Renewal Directorate was established, the policy landscape was reviewed, and the project's lexicon was drafted.
- Links are being established between the policy suite and the MAF to ensure management expectations are consistent between both initiatives.
- An inventory of all the policy instruments has been completed, and a detailed work plan is being developed to guide renewal of the policy suite.
- The *Treasury Board Real Property Management Framework Policy*, the *Materiel Management Policy*, the *Procurement Review Policy*, the *Project Management* policy, and the *Policy on Internal Audit* are at advanced stages of review and renewal.
- The Secretariat and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC) are collaborating under a single steering committee to renew and harmonize policies.
- All work is ongoing. Progress will be reported in 2006 and 2007. The target date for completion of the policy suite renewal is December 2006.

Renewing Treasury Board Management Policies

Results Statement	Plan	Achievements
The Secretariat will continue its work to create an integrated suite of management policy instruments to support the Treasury Board's strengthened oversight responsibilities and to reinforce the accountabilities of departments and agencies. The renewed policy suite will: • be focussed on key direction to deputy ministers; • be integrated and streamlined to strengthen the foundation for effective accountability and ability to operate at a government-wide level; • address existing and emerging management challenges and priorities; and • be aligned with the Management Accountability Framework to promote clear expectations, accountabilities, and policy compliance. Treasury Board policy instruments related to contracting, procurement, and real property will be renewed by March 31, 2005. The remainder of the Treasury Board management policy suite will be renewed by March 31, 2007.	The Secretariat will continue to collaborate with PSHRMAC to ensure harmonization with the Treasury Board suite of human resources management policies. The Secretariat will also engage departments, agencies, and functional communities during the policy development process to address any issues related to their capacity for implementation, policy compliance, and the choice of effective policy instruments. The Secretariat will also harmonize management policy reforms with the findings and recommendations of the Expenditure Review Subcommittee, especially as related to its review of the *Financial Administration Act*, Capital Asset Management, Procurement and Contracting, Corporate and Administrative Services, Professional Services, and the Use of Information Technology and its Management.	The Policy Renewal Directorate was established and staffed to ensure that the project's objectives could be met. The project's objectives were outlined and confirmed. The policy landscape was reviewed and the project lexicon drafted. Links between the policy suite and the MAF are being established. Polices for Real Property Management, Materiel Management, Procurement, Project Management, Investment Planning, and Internal Audit are near completion. An inventory of all policy instruments has been completed. A detailed work plan is being developed to ensure that the policy suite is renewed on schedule. All policy centres within the Secretariat are directly involved in the initiative. The Secretariat and PSHRMAC are collaborating under a single steering committee to renew and harmonize policies.

Building Public Service Management Capacity

A framework for training public service managers has been developed and standards have been established for professional development and/or certification, as was a mechanism for curriculum development.

Context

Development of the standard for competencies for the Procurement, Materiel Management, and Real Property community took over a year and a half to develop, due to the large and diverse nature of the various types of specialists that belong to this community. The ongoing challenge will be for departments and agencies to provide the required support (financial and time) for specialists to attend the courses required for certification and professional development.

Highlights

- The Policy Framework for Learning was developed in collaboration with PSHRMAC and the Canada School of Public Service (CSPS).
- Progress was made in developing the Core Learning Framework and Required Training Strategy, which will be finalized in 2005–06.
- The Standard for Competencies of the Federal Government Procurement, Materiel Management, and Real Property Community was developed in partnership with the Canadian General Standards Board, and departments and agencies.
- The Certification Learning Path Curriculum was designed for procurement and materiel management specialists.

Building Public Service Management Capacity

Results Statement	Plan	Achievements
Throughout 2004–05, the Secretariat will establish objectives and begin development of a core learning framework for public service managers and functional communities from entry level on through successive levels of responsibility. The Secretariat will also put in place mechanisms for the development of professional certification standards for several public service functional communities of practice, such as procurement, materiel management, and real property specialists.	By the end of 2004–05, in partnership with the CSPS, PSHRMAC, and functional communities, the Secretariat will develop a core learning framework to support clear, consistent, and comprehensive programs to meet the common learning needs of public service managers. Over the same time period, the Secretariat will begin government-wide consultations on the development of professional certification standards, define and establish the standard-setting process, and develop certification standards for selected functional communities. This work is expected to continue over the next few years. Also in co-operation with the CSPS and departments, the Secretariat will lead the development of core curriculum learning plans to support the competency profiles of functional specialists, as well as e-learning and classroom courses. Some of these tools will be available this fiscal year and the remainder are planned for availability in 2005–06.	The Required Training Strategy was refined in consultation with stakeholders, selected departments, and the portfolio. Programs and curricula needed to meet the learning needs of managers were developed and will be implemented starting in 2005–06. Achievements in the development of professional certification standards and curricula include the following: publication by the Canadian General Standards Board of the Standard for Competencies for the Procurement, Materiel Management, and Real Property Community (March 2005); the curriculum for procurement and materiel management specialists supported by a certification learning path comprised of required courses and e-learning modules developed with CSPS, departments, and agencies; the Labour Relations and Compensation Operations Sector updated the contents of its course on Labour Relations for Human Resources Advisors and implemented the revised curricula on April 1, 2005; and guidelines were prepared on changes to the new *Public Service Labour Relations Act* and the *Financial Administration Act* and posted on the Internet on April 1, 2005.

Proactive Disclosure of Government Spending

Proactive disclosure aims to make government information more easily available to Canadians and to promote greater transparency and accountability across the Government of Canada. The Secretariat implements and/or supports the launch of various proactive disclosure initiatives.

Context

Since December 2003, three proactive disclosure initiatives were launched. Information is posted on institutions' Web sites on a quarterly basis in the following areas:

- travel and hospitality expenses of ministers, ministers of state, ministers' offices, parliamentary secretaries, deputy ministers, associate deputy ministers, and assistant deputy ministers;
- contracts entered into by the Government of Canada for amounts over $10,000; and
- information concerning the reclassification of occupied positions in the Public Service of Canada.

Highlights

- The Secretariat actively engaged working groups and supported institutions in implementing proactive disclosure requirements, resulting in the successful posting of four quarterly reports on travel and hospitality expenditures in 2004–05.
- Information on more than 60,000 contracts for goods and services with a value of over $10,000 are now publicly available through the Proactive Disclosure Web sites. In total, over $13 billion of government procurement contracts were reported for 2005–06.
- The Secretariat also supported PSHRMAC in successfully launching its Position Reclassifications initiative.

Proactive Disclosure of Government Spending

Results Statement	Plan	Achievements
In fall 2004, departments and agencies will begin to report on all contracts for goods and services exceeding $10,000, other than for a very limited number of exceptions, such as those involving national security.	The Secretariat is considering other types of information that could be made routinely available on departmental and agency Web sites.	Four quarterly postings of travel and hospitality expenses to institutions' Web sites. There have been two quarterly postings of contracts of $10,000 or more and of reclassification information. More than 60,000 contracts of $10,000 or more were reported by government departments and agencies.

Conduct Reviews of Accountability and Governance

In response to the November 2003 report of the Auditor General of Canada the government announced three reviews related to accountability and governance in the federal government. These reviews included:

- a review of the *Financial Administration Act* (FAA), which was mandated to assess the rules governing compliance and sanctions under the FAA;
- a review of the governance of Crown corporations; and
- a review of accountabilities and responsibilities of ministers and senior officials.

The review of Crown corporations was completed in February 2005 and its recommendations are being implemented. While the FAA and accountability reviews are not yet finalized, they have nonetheless provided valuable information and insight. Considerable analysis and consultations have also already been undertaken on the results obtained to date on these reviews. These reviews are continuing and the outcomes will be advanced through the government's broader efforts to modernize public-sector management.

Context

The review of responsibilities and accountabilities and the review of the FAA were in part delayed to take into consideration the government's preparation for the Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities and to consider recommendations made by the House of Commons Standing Committee on Public Accounts aimed at strengthening ministerial and deputy ministerial accountability. In addition, the general election in 2004 and the ongoing work of the Commission of Inquiry contributed greatly to increased attention being placed on and analysis related to governance and accountability issues.[1] Also, the initial scope of the FAA review was broad, referring to the entire public sector and not only the Public Service. As a result, while progress was made, it was slower than anticipated.

---

[1] In 2004–05, the Secretariat allocated $805,200 to respond to work of the Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities. Of this, approximately $510,500 was expended for preparing documentation, briefings, and information for both Commission counsel and Crown counsel, and for preparing documentation for, and providing advice to, Secretariat witnesses (current and former employees) for Commission hearings. The Secretariat also established a documentation collection process and reviewed documentation covering a lengthy time period to determine relevance of documents. These funds represent direct support to the Commission. They do not include the indirect support provided to the Commission. For example, the Secretariat representatives on the panel of witnesses and their staff devoted time to preparing the Evidence Document, preparing their testimony and that of former Secretariat officials and ministers, and following up on undertakings to the Commission of Inquiry co-ordinating government activity. Support was also provided to producing communications and parliamentary materials (for Question Period), responding to ATIP requests, advising on indemnification and legal assistance requests, and performing due diligence on and processing Treasury Board submissions for the Commission itself and for affected departments. Within the Secretariat, a number of sectors devoted the equivalent of one full-time equivalent at a senior level, along with several officers, to addressing the needs of the Commission. These sectors included Expenditure Management, Government Operations, Management Policy and Labour Relations, the Office of the Comptroller General, and the Internal Affairs, Security and Justice Sector.

Highlights

- *Meeting the Expectations of Canadians: Review of the Governance Framework for Canada's Crown Corporations*—this report was tabled in the House of Commons on February 17, 2005. Implementation of the recommendations is well advanced and will be completed in 2006.
- The FAA and accountability reviews will be addressed as part of the government's efforts to modernize public-sector management.

Conduct Reviews of Accountability and Governance

Results Statement*	Plan	Achievements
Review of compliance and sanction mechanisms under the FAA to determine: ▸ whether compliance mechanisms would prevent and deter mismanagement; ▸ whether to update criminal sanctions for breaches of the Act; ▸ ways to hold former federal employees accountable for breaches; and ▸ options to facilitate financial recoveries when mismanagement has resulted in the loss of public funds.	All three reviews will be concluded in the autumn of 2004. The Secretariat will work with key partners for the successful implementation of recommendations, including central agencies, Cabinet, members of Parliament, and Crown corporations and provide the appropriate oversight, analysis, and advice for departments and agencies as implementation of the recommendations takes place. The Secretariat will act on any necessary changes to legislation (e.g. the FAA), regulations, and/or government-wide policies as soon as possible. Where warranted, non-legislative changes identified during the course of these reviews will be implemented.	Extensive research and consultation have been conducted. Options to strengthen oversight and accountability are being developed as part of the government's management modernization agenda.
Review ways to better define the accountabilities and responsibilities of ministers and senior public service employees by examining: ▸ who is accountable for what to whom; ▸ whether accountabilities and responsibilities are well understood; and ▸ whether changes are needed to strengthen accountabilities.		Extensive research and consultation have been conducted. Options to strengthen oversight and accountability are being developed as part of the government's management modernization agenda.

Results Statement*	Plan	Achievements
Review aimed at improving the governance and transparency of Crown corporations will: • assess the governance and accountability regimes for Crown corporations; • review and confirm the responsibilities of boards of directors, ministers, the Treasury Board of Canada Secretariat, the Privy Council Office, and Parliament with respect to Crown corporations; and • determine ways to strengthen transparency and oversight of the governance and accountability framework for Crown corporations.		The Secretariat worked closely with the Privy Council Office to inform key stakeholders of findings of the review and engage them in discussion of the issues and recommendations. Following consultations between PCO and the Secretariat, as well as with most Crown corporations, the President tabled the Review in the House of Commons on February 17, 2005. The Review identified 31 measures intended to strengthen governance, oversight and transparency. Implementation of the 31 measures began immediately. The Crown corporations have instituted many of the measures voluntarily. The Budget implementation Bill (C-43) included amendments to the FAA and the enabling acts of Crown corporations, which name the Auditor General as the external auditor (sole or joint) for their corporation, and which make special examinations public.

* *The complete results statements for the Review of Accountability and Governance priority can be found in the* 2004–05 Report on Plans and Priorities for the Secretariat, available at http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/TBS-SCT/TBS-SCTr45_e.asp.

Transforming Government Service Delivery to Improve Efficiency and Effectiveness

In transforming how services are delivered, the Government of Canada is aiming to improve citizens' satisfaction with government services and to enhance the efficiency and value for money of government service investments. Achieving responsive, seamless, and cost-effective service delivery will require a strong client focus, the rethinking and integration of services, and an enterprise-wide approach to rationalizing service delivery and enabling infrastructure.

Important steps were taken over the past year. By September 2004, the Government of Canada's common secure infrastructure—the Secure Channel—was being widely used by departments: all departments are now using the Secure Channel network and 26 departmental program applications are dependent on the Secure Channel's client-registration service. Comprehensive reviews of the service delivery infrastructure information technology (IT) and corporate administrative services (CAS) were also completed, in order to identify opportunities to move to common services, and the results are being used to develop strategies and implementation plans to improve both external and internal service delivery. These reviews are being posted to make them publicly available.

Context

Key challenges affecting the modernization of service delivery include ensuring departments and agencies have the capacity to transform services; establishing mechanisms to support effective management of clients across service channels; and moving to consolidate or share delivery infrastructures.

Highlights

- During 2004–05, a notional long-term funding envelope was secured to sustain the Secure Channel infrastructure.
- The Corporate Administrative Services Review was completed in January 2005, and Strategies for Improving IT and its Management was completed in March 2005.
- A three-year project was launched to define the Government of Canada Enterprise Architecture to support the streamlining and standardization of business processes across government.
- A draft external service vision was developed and work is underway on an implementation strategy. Further progress will be reported in 2005–06.
- Reviews of departmental views on the legislative or policy barriers to integrated external service delivery was completed, and a guide has been developed to inform departments about their options under the existing legal framework. Further work will be necessary to determine if the existing legal framework requires change.

- The fourth *Citizens First* survey assessed citizens' levels of overall satisfaction with public services in support of the Service Improvement Initiative (SII). This initiative will conclude in December 2005, and the requirements of the SII policy framework may be extended through a new Service Policy. Further progress on the Service Policy will be reported in 2005–06.

Transforming Government Service Delivery to Improve Efficiency and Effectiveness

Results Statement	Plan	Achievements
A longer-term strategy for sustaining the common infrastructure (Secure Channel) will be developed in collaboration with Public Works and Government Services Canada (PWGSC) in the fall of 2004.	The Secretariat will collaborate with PWGSC to develop a strategy for the Secure Channel.	A longer-term strategy and a plan to manage risks and ensure value for money were developed. By September 2004, the Secure Channel was being widely used with all federal departments using the network services and 26 departments employing its client-registration service to run program applications requiring secure two-way information exchange.
Government-wide expenditure and management reviews of Corporate and Administrative Services, Use of Information Technology and its Management, and Service Delivery Infrastructure are currently underway. Findings will help ministers make decisions on how to improve the value for money of government investments.	The Secretariat will complete, by the end of fiscal year 2004–05, reviews of service delivery infrastructures, information technology, and corporate administrative services.	The (External) Service Delivery Infrastructure Review was completed, including an inventory of call centres and service counters across Canada and estimates of service delivery costs by channel. The work identified directions for a whole-of-government program of change. Two Internal Services reviews were completed on the management of information technology (IT) and on financial and human resources, and materiel management practices (Corporate Administrative Services). The resulting vision, strategies, and plans for modernizing internal services will be presented to ministers in fall 2005.
A coherent service vision and strategy for the Government of Canada will also be presented to ministers this fiscal year. The service vision and strategy will be used to align and drive transformation and integration activities across the federal government.	The Secretariat will set out a service strategy by the end of fiscal year 2004–05, seeking to establish service transformation as a government priority.	Presentation of the External Service Vision was delayed to complete the implementation strategy. The Service Vision and findings from the Service Delivery Infrastructure Review have influenced the design of Service Canada.

Results Statement	Plan	Achievements
Federal priorities for interjurisdictional service delivery collaboration will be identified and work launched to explore options partnerships with provinces, territories, and municipalities.	The Secretariat will establish and oversee governance mechanisms for key service transformation projects that cut across departments or jurisdictions.	Interjurisdictional councils made progress on a select number of collaborative projects. While they were unable to agree on a single vision for service delivery, they are working together to develop a multi-year strategic plan for collaboration and common standards.
Strategies to accelerate the shift to self-service will be developed and implemented in key departments by early 2005.	Same as Results Statement.	In partnership with PWGSC, take-up and marketing strategies for Web services were developed, on-line tools were launched, and learning events were held to improve departmental engagement.
A new service policy will be developed to set strategic directions for the continued service improvement and service transformation priorities, as well as a strategic framework, including performance measures. This will be approved and communicated in 2005.	A new service policy and strategic framework will be approved and communicated in 2005.	An analysis of linkages to other Secretariat policies was completed. A preliminary draft of the Service Policy was developed for consultation with departments and agencies.
Legislative or policy barriers to integrated service delivery will be identified and options for addressing issues will be determined in 2005.	Legislative or policy barriers to integrated service delivery will be identified and options for addressing issues will be determined in 2005.	Departmental views on potential legislative changes were explored. A guide was prepared to help departments assess their options within the existing legal framework.
Departmental participation in the Service Improvement Initiative (SII), which was launched in 2000, will increase and, by the end of 2005, there will have been a 10 per cent increase in the overall client satisfaction with federal services.	Departmental participation in the SII, and the 10 per cent increase in the overall client satisfaction with federal services will be measured in 2005.	SII resulted in material increases in overall client satisfaction scores for federal services; improved reporting to citizens on service performance; and partnerships with other jurisdictions to conduct research and develop tools to improve services. Recent reporting indicates a continued increase in client satisfaction. Furthermore, 80 per cent of core departments and agencies are now complying with the client satisfaction survey requirement.

Results Statement	Plan	Achievements
The Secretariat will lead the development of a longer-term strategy to refresh and embed enterprise architecture for technology, information, and business processes for the Government of Canada.	The enterprise architecture strategy will include a coherent collection of standards, guidelines, frameworks, reference models, and support services across the architectural domains of IM, IT, application, business, security, privacy, and accessibility.	A three-year project plan has been launched for the development and implementation of the Enterprise Architecture Program spanning technology, information, and business. The *Business Transformation Enablement Program Methodology* (Version 2) was published in October 2004. The *Government of Canada Strategic Reference Model* (GSRM), a common language for enabling service transformation in the public sector, was published. Use of the GSRM was recommended by the interjurisdictional Public Sector CIO Council.

Priority 2: Expenditure Management

The Secretariat is committed to enhancing expenditure management across government in support of efforts to ensure programs and services deliver value for money to Canadians. As part of its ongoing activities in this area, it is working to strengthen expenditure management policy research and analysis, improve results-based management and capacity for program evaluation across government, and enhance the quality of performance information available to government and Parliament.

To enhance expenditure management in the Government of Canada, the Secretariat focussed on four key initiatives in fiscal year 2004–05. They included:

- reviews of government expenditures;
- reallocation from lower to higher priorities;
- improvements in expenditure management and performance information; and
- reforming of the Estimates and reporting to Parliament.

Reviews of Government Expenditures

In Budget 2004, the government made a clear commitment to review government expenditures through the Expenditure Review Committee (ERC). This included a series of reviews of horizontal policy and program spending, as well as reviews of spending across government operations.

Context

The Secretariat initiated the *horizontal* and *operational* reviews in early 2004. The horizontal reviews looked at key federal priorities, including climate change and public security to determine to what extent their management, service delivery, accountability, and reporting were appropriate and to identify whether expenditures matched program delivery requirements. The operational reviews assessed expenditures on major government systems and activities in such areas as capital asset management, public service employee compensation, and procurement and federal government contracting activities. The objective was to achieve long-term savings by finding opportunities to improve management and governance and to increase effectiveness.

- The review of Aboriginal programs established a baseline for assessment of future federal Aboriginal programming.
- The report on Public Security and Anti-terrorism (PSAT) provided a comprehensive base of financial and non-financial information on resources allocated to security initiatives.

- The reviews of Capital Asset Management, Procurement and Contracting, Corporate Administrative and IT Services, and Service Delivery Infrastructure were all completed and are being released. The reviews were used to support Budget 2005 and ongoing efforts to transform internal and external service delivery to deliver more efficient and effective services to Canadians.
- Although significant progress was made, work continues in areas such as Public Service Compensation and Comparability, and Legal Services.

Reviews of Government Expenditures

Results Statement	Plan	Achievements
Expenditure reviews will be undertaken with the objective of achieving sustainable, effective, and efficient programs. Reviews will be used to achieve objectives through ongoing reallocation of resources from lower to higher priorities within and across policies, programs, and operations to ensure spending is aligned with the government's priorities.	**Horizontal Policy and Program Reviews** These reviews will assess adequacy of management, delivery, accountability, and reporting, as well as opportunities for government to realign spending and improve program delivery. Initial reviews will be of: • public security and anti-terrorism; • biotechnology; • climate change; • water; • support for Aboriginal peoples; and • international programs.	Reviews required the development of survey instruments to gather basic financial and non-financial information on resources allocated. Tools and frameworks were also developed to strengthen analysis of each horizontal policy. The information gathered through the reviews provides a baseline for federal programs. The review of support for Aboriginal peoples was particularly timely and supported the federal-Aboriginal roundtable on Accountability for Results, which was held in January 2005.
	Departmental Reviews The Secretariat is the government's primary instrument for providing oversight and ongoing review of departmental spending.	The Secretariat provides oversight and review of departmental spending on an ongoing basis. The information and data derived from departmental reviews was used to support the Expenditure Review Committee's reallocation exercise.
	Government Operations Reviews These reviews will examine government expenditures, operations, and systems in the following nine areas:	
	1. Capital Asset Management	1. Review completed and the policy is being revised. The review identified potential obstacles and identified the information and performance indicators required for improved monitoring of asset planning and management activities.
	2. Public Service Compensation and Comparability	2. Review is ongoing, but much of the substantive work was completed in 2004–05, including: • an analysis of compensation in the federal public sector in 2002–03;

Results Statement	Plan	Achievements
		▸ a survey of trends in compensation policies and costs from 1990 to 2003; and ▸ an analysis of how federal public service compensation compares with the broader Canadian labour market. Work has begun on recommendations to improve management of compensation.
	3. Procurement and Contracting	3. Review completed. Findings led to a number of budgetary decisions that will guide procurement activities in the coming months.
	4. Corporate and Administrative Services	4. Review completed. Findings are being used to shape an implementation strategy for the shared services approach to HR and financial administrative services outlined in Budget 2005.
	5. Professional Services	5. Review completed. The review resulted in a series of recommendations that will improve service delivery.
	6. Use of Information Technology and its Management	6. Review completed. This review recommended the transformation of the service delivery model for distributed computing and data centres to a shared services model for the whole of government. Findings are being used to shape the implementation strategy.
	7. Service Delivery Infrastructure	7. Review completed. This review presented a profile of the channels used to deliver services to Canadians and some broad directions for further work. Recommendations will be tabled in 2005–06.
	8. Federal Institutional Governance	8. Review completed. Results of the review will be used to improve governance and management.
	9. Legal Services	9. Review ongoing. Results will be used to optimize service delivery and the management of the federal government's legal processes.

Reallocation from Lower to Higher Priorities

Context

The Secretariat is committed to ongoing fiscal discipline to ensure value for money regarding public investments and reallocation of resources on an ongoing basis to where they make the greatest positive difference to the lives of Canadians.

In budgets 2003 and 2004, the government committed to new measures to improve expenditure management and accountability, including ongoing reviews of program spending and results to support reallocation from lower to higher priorities. A strong expenditure management system helps maintain balanced budgets, aligns resources with government priorities, and increases the efficiency of program operations.

Budget 2003 announced that the government would reallocate $1 billion from existing spending beginning in 2003–04 to fund higher government priorities. The Secretariat developed a strategy to fulfil that reallocation commitment, which was completed over the course of the 2004–05 Estimates cycles.

In December 2003, the government announced the creation of the Expenditure Review Committee (ERC) to conduct a fundamental review of all programs and expenditures. Budget 2004 announced that the Expenditure Review Committee should identify measures that could generate at least $3 billion in annual ongoing savings over a four-year period. The ERC has made an important contribution and details of its work are found in the Budget 2005 booklet on Expenditure Review.

Significant work is now required to implement the government-wide service changes and the department-specific initiatives. The Secretariat is currently preparing a report on the reallocation exercise. While the focus is shifting to implementation, the Secretariat will continue to strengthen its oversight of direct program spending and support efforts to identify new opportunities for further savings as required to help maintain fiscal integrity.

Going forward, the Secretariat will introduce a process that will support departments and agencies in managing risk and implementing investment opportunities aimed at improving efficiencies in public programs and services.

Highlights

- The Secretariat has successfully identified and implemented $1 billion in ongoing reallocations.
- In addition, the Secretariat worked closely with departments and agencies to help implement the decisions of the Expenditure Review Committee that identified a further $11 billion in potential savings. Adjustments to reference levels of departments and agencies will begin with the 2005–06 Supplementary Estimates.

Reallocation from Lower to Higher Priorities

Results Statement	Plan	Achievements
Measures to achieve a one-time reallocation of $1 billion for 2003–04 were implemented in September 2003. Since then, the Secretariat has reviewed government expenditures and worked with departments and agencies to provide expenditure management direction and advice in order to ensure ongoing adjustments to departmental reference levels of at least $1 billion annually.	Same as Results Statement.	The government has successfully reallocated $1 billion in existing spending to higher priorities in 2003–04 and beyond, as evidenced in the 2003–04 Strategic Environmental Assessment (SEA), 2004–05 Main Estimates, and 2004–05 SEA. The Secretariat is currently evaluating the impact of implementation of the Budget 2003 reallocation exercise and the decisions of the ERC. The Secretariat will submit a report that assesses the effectiveness of the $1 billion reallocation exercise. Going forward, the Secretariat will introduce a process to support departments and agencies in managing risks and identifying and implementing investment opportunities aimed at improving efficiencies in public programs and services.

Improvements in Expenditure Management and Performance Information

The ability to reallocate from lower to higher priorities on a whole-of-government basis depends on having accurate and timely information to assess how the organization is doing, what results are being achieved, and at what cost. To help achieve this goal, the *Management, Resources, and Results Structure Policy* (MRRS) was implemented on April 1, 2005. This Policy supports the development of a common, government-wide approach to the collection, management, and reporting of financial and non-financial performance information. It requires that all departments, as defined under section 2 of the FAA, develop an MRRS that includes clear and measurable Strategic Outcomes, a Program Activity Architecture (PAA) that is consistent with the way the organization manages its programs and allocates resources, and a description of the organization's governance structure. The Policy also applies to Crown corporations, while balancing with their existing requirements under the FAA.

Underpinning the implementation of common MRRSs, the government is developing and implementing the new Expenditure Management Information System (EMIS).

EMIS will serve as the integrator of common databases of government-wide financial and non-financial performance information on programs. This new system will house the information contained in individual departmental and agency MRRSs and will serve as the basis for reporting to Parliament beginning with the 2005–06 Estimates cycle. It will also automate certain elements of the expenditure management process (e.g. the planned spending estimates tabled in Parliament) and will serve as a common and consistent information platform to assess the efficiency and effectiveness of federal programs and spending.

Context

The MRRS Policy represents a major shift in how the federal government collects, manages, and reports information about programs and spending and will require a phased approach to achieve full implementation.

The Secretariat will continue to work in 2005–06 and beyond to further the implementation of the Policy and to ensure that the supporting tools and capacity needed to achieve this are in place.

In 2004–05, the EMIS project office continued to manage the Secretariat's existing Expenditure Management systems (legacy systems), while implementing a new, integrated, on-line approach. While the 2005–06 Main Estimates production was expected to be done on-line in the EMIS environment, a hybrid alternative was developed that allowed departments and agencies to input Main Estimates information on-line, while the actual production (printing and publication) was accomplished on the existing legacy system. It is expected that the fully integrated Main Estimates process will be in place for the 2006–07 production cycle.

Highlights

- The PAAs for 118 organizations were completed, approved, and displayed in the 2005–06 Estimates. EMIS incorporated PAAs and financial and non-financial information on programs by providing a mechanism to capture data on-line. By the end of March 2005, at least 40 per cent of all PAA activities had expected results and performance indicators.
- The on-line Annual Reference Level Update (ARLU) application was successfully implemented in October 2004 and will be fully functional for the November 2005 window for publication of the 2006–07 Main Estimates.
- Work to develop MRRS program information is ongoing. Given the magnitude of the changes brought about by the MRRS Policy, in moving forward, the Secretariat will work with its partners to establish an achievable pace of change and implement the Policy on a step-by-step basis.
- Efforts continue to streamline expenditure management operations to be able to support pre-budget development, improve information and analytical support, and expand the integrated EMIS data sets to include more expenditure and performance data.

Improvements in Expenditure Management and Performance Information

Results Statement	Plan	Achievements
The new EMIS will integrate government-wide information to provide a common database for all departments, agencies, and the Secretariat for on-line sharing of expenditure management and performance information and production of the ARLU and Main Estimates for 2005–06. The first phase of EMIS will incorporate the PAA against which departments and agencies will array planned resources and results information to be ready for the 2005–06 Estimates cycle. The Secretariat will continue EMIS development throughout 2004–05 and 2005–06 to be ready in 2006–07 for active data flows from internal government-wide financial management and control systems in order to align actual spending to planned budgets.	The development of PAAs will be completed by October 1, 2004.	PAAs for 118 organizations were completed, approved, and displayed in the 2005–06 Estimates. The *Management, Resources, and Results Structure Policy*, which replaces the 1996 *Planning, Reporting, and Accountability Structure* policy framework, was approved in December 2004 to come into effect April 1, 2005. The Policy supports the development of a common, government-wide approach to the collection, management, and reporting of financial and non-financial information.
	EMIS will be used to gather financial and program information for the development of the ARLU and the Main Estimates using the PAA by October 31, 2004.	The on-line ARLU application was successfully implemented to allow departments and agencies to enter their ARLU data on-line and allowed the Secretariat to verify and approve the data using the same system. Deadlines were shifted, however, and analytical and reporting tools were not fully developed to allow the information to be used in the fall of 2004.
	MRRS/PAA-arrayed program information will also be available to support Cabinet and Treasury Board decision making beginning in the fall of 2004.	EMIS incorporated PAAs and financial and non-financial information on programs by providing a mechanism to capture data on-line. By April 2005, at least 40 per cent of all PAA activities had expected results and performance indicators. The quality of the information is currently being assessed, but initial assessments are encouraging.
	EMIS will provide automated feeds for production of the Main Estimates for 2005–06.	Automated feeds were not used for the production of the Main Estimates for 2005–06.

Results Statement	Plan	Achievements
	EMIS will streamline the Secretariat expenditure management operations support to pre-budget development and improve information and analytical support to the Secretariat.	Work is ongoing; progress will be reported in 2005–06.
	The EMIS will also be expanded and functionality will mature for 2006–07, as more active actual expenditure and performance data become available.	Work is ongoing; progress will be reported in 2005–06. Given the magnitude of the changes brought about by the MRRS Policy, in moving forward, the Secretariat will work with its partners to establish an achievable pace of change and implement the policy on a step-by-step basis.

Reforming Estimates and Reporting to Parliament

Reporting to Parliament is a central element of accountable government. The government has a responsibility to put its planned spending estimates before Parliament for approval each year; to account for policy, program, and management performance throughout the year; and to provide written reports on plans, priorities, financial and non-financial performance, end-of-year accounts, the performance of Crown entities, and the management of government in any area required by Parliament.

Context

Public commitments to improve parliamentary reporting are set out in both the Action Plan for Democratic Reform and in *Strengthening and Modernizing Public Sector Management*, the government's management agenda as set out in Budget 2005. These commitments situate reporting to Parliament as an important element of improved governance and accountability.

Those parliamentarians who have engaged in roundtables, discussions, and studies over the past several years have consistently said that they want the following:

- simpler, more integrated information in government documents;
- more context and analysis (including trends, graphs, and reporting on horizontal issues);
- high-level overviews with the ability to drill down to more detail;
- clearer logic between planning and performance reporting documents;
- more balanced reporting; and
- more accessible information showing the linkages between programs, resources, and results.

In order to respond to these concerns and fulfill the commitments listed above, the Secretariat has engaged in several key initiatives.

The MRRS Policy: The MRRS Policy supports the development of a common, government-wide approach to the collection, management, and reporting of financial and non-financial performance information. The MRRS Policy is supported by EMIS. As the Policy is implemented, it is expected that the financial and non-financial information generated and housed in EMIS will help improve reports to Parliament.

Estimates Reform: Part I of the 2005–06 Estimates was enhanced by providing multiple views of the same data:

- whole-of-government budgetary and non-budgetary Main Estimates;
- budgetary types of payment;
- explanations of where spending occurs and linkages to the Speech from the Throne, the federal budget, and the fiscal and economic update;

- budgetary spending by sector, noting major increases or decreases; and
- non-budgetary expenditures, noting major increases or decreases.

Part II of the 2005–06 Main Estimates was enhanced by providing information based on strategic outcomes and program activities from the PAA. Finally, the 2004–05 Supplementary Estimates (A) and (B) were enhanced by providing the following:

- a reconciliation of planned spending to total Estimates to date in the introductory section;
- an overview of the major items being requested in these supplementary estimates;
- summaries of standard object of expenditures; horizontal initiatives, one-dollar items included in the supplementary estimates, and changes reflected in the supplementary estimates since the tabling of the Main Estimates;
- a ministry summary table preceding each ministry's detailed section; and
- explanations of the gross funding requirements and of funds available to offset new spending requirements.

RPPs and DPRs: The Secretariat redesigned and integrated its guidance for the preparation of the 2005–06 RPPs and DPRs to reflect the new PAA provided under the MRRS and to reinforce the complementarities between the two documents and their reporting requirements.

***Canada's Performance* report:** *Canada's Performance 2004* was enhanced with the addition of the following:

- the Aboriginal Peoples chapter, which represented a positive first step toward fulfilling the government's commitment to develop a robust Aboriginal Progress Report;
- a chapter on Canada's Place in the World, which recognizes the international dimension of governmental activity;
- a revamped chapter on Society, Culture, and Democracy; and
- a focus on Government of Canada outcomes, which are the long-term and enduring benefits to Canadians that federal departments and agencies are working to achieve.

These changes to individual parliamentary reports are not enough. There are systemic problems that need to be addressed in a comprehensive manner. To that end, the Improving Reporting to Parliament task team was created within the Expenditure Management Sector to explore issues associated with the current reporting process and identify potential improvements. This is an iterative process that requires close consultation with parliamentarians, departments, agencies, and key stakeholders.

Highlights

- The Improving Reporting to Parliament task team was created to address systemic issues associated with the current reporting process, identify potential improvements, and prepare for consultations with parliamentarians.
- The MRRS Policy was launched in 2004–05 for the preparation of the 2005–06 Annual Reference Level Update (ARLU) and Main Estimates.
- The form and content of the Main Estimates and Supplementary Estimates were changed to enhance transparency and disclosure in keeping with the new MRRS Policy.
- Integrated guidelines were developed for the preparation of the RPPs and DPRs.
- Chapters on Canada's place in the world, Aboriginal peoples, and effective democracy were added to *Canada's Performance*.

Reforming Estimates and Reporting to Parliament

Results Statement	Plan	Achievements
Stronger Secretariat capacity to promote accountability, transparency, and good governance. A more streamlined approach to reporting (less duplication, no over-publishing). Better alignment of departmental efforts to government priorities and a more strategic, integrated, and cross-departmental approach to plans, expenditures, and results. Better information to support Parliament in expenditure approval and oversight.	Use the MRRS as the basis of reporting in Estimates beginning with the 2005–06 ARLU, Main Estimates, and RPPs.	Changes in 2005–06 ARLU reporting, consistent with the MRRS Policy that came into effect April 1, 2005.
	Continue to refine the form and content of the 2005–06 Main Estimates and 2004–05 Supplementary Estimates (A) to enhance transparency and disclosure.	Part I of the 2005–06 Estimates was enhanced by providing multiple views of the same data and by providing a complete story on expenditure from the beginning of the budget to date.
		Part II of the 2005–06 Main Estimates was enhanced by providing information based on strategic outcomes and program activities from the PAA. The 2004–05 Supplementary Estimates (A) and (B) were also enhanced to resemble the structure of the 2005–06 Main Estimates.
	Develop a set of integrated guidelines for the preparation of RPPs and DPRs for issuance to departments in the fall.	New guidelines for 2005–06 RPPs and DPRs to reflect the new PAA under MRRS. These integrated guidelines should help departments and agencies provide information on key programs and services that were affected during the reporting period and linking them to activities and strategic outcomes.
	Offer easier access electronically to reports and special information tables.	Six RPP supplementary information tables were posted on the Secretariat's Web site—located just before the departmental publications.
	Place increased emphasis in the new guidelines for RPPs and DPRs on the reporting of horizontal initiatives.	The number of initiatives reported by organizations in the horizontal database increased from 24 to more than 60.

Results Statement	Plan	Achievements
	Implement improvements to *Canada's Performance 2004* by adding three new chapters on: • Canada's place in the world; • Aboriginal peoples; and • effective democracy. Place increased emphasis on the use of electronic reporting to provide access to greater detail on program spending over the short term.	*Canada's Performance 2004* was enhanced by the addition of the following: • a chapter on Aboriginal Peoples, which was a first step toward fulfilling the government's commitment to develop a robust Aboriginal Progress Report; • a chapter on Canada's place in the world that recognized the international dimension of governmental activity; • a revamped chapter on society, culture, and democracy; and • a focus on Government of Canada outcomes, which are the long-term and enduring benefits to Canadians that federal departments and agencies are working to achieve.
	Commence development of a whole-of-government planning report that would express the government's targets and provide a clearer basis for reporting on Canada's performance over the medium term.	Development of a whole-of-government planning report has commenced—research into best practices in other jurisdictions was undertaken and options for application in Canada proposed.
	Review the processes involved in the production and tabling of the Estimates over the longer term.	The Improving Reporting to Parliament task team was created within the Expenditure Management Sector to address systemic issues associated with the current reporting process and identify potential improvements. This is an iterative process that requires close consultation with parliamentarians, departments, agencies, and key stakeholders. Part of this work includes reviewing the processes involved with the production and tabling of the Estimates over the longer term.

Priority 3: Financial Management and Controls

Budget 2004 indicated that the Office of the Comptroller General of Canada (OCG) would oversee all aspects of government spending. Accordingly, the OCG was re-established in 2004–05 to provide leadership in ensuring that departments and agencies comply with Treasury Board policies for strong expenditure control and stewardship of public funds, including a bolstered internal audit function that ensures comprehensive audit programs. On behalf of the Secretariat, the OCG conducted the activities associated with its policy responsibilities and also began implementing the transformative changes announced in Budget 2004 and elsewhere, beginning with a five-year road map to put in place the government's commitments with respect to comptrollership.

During fiscal year 2004–05, the OCG focussed on the following four key areas:

- strengthening financial management;
- strengthening the internal audit function;
- building public service financial management and audit capacity; and
- strengthening financial management systems.

Strengthening Financial Management

During 2004–05, the OCG continued to exercise its policy mandate to oversee government spending; set and review financial and accounting policies and standards for the Government of Canada; and provide leadership to ensure and enforce appropriate financial controls and cultivate sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service. In addition, it began to implement the transformative changes announced in Budget 2004 and elsewhere with respect to financial management.

Context

Sound comptrollership is required at all levels of the federal Public Service. A key element of this is effective financial management and oversight by the OCG at the government-wide level and by departmental comptrollers at the departmental level. Currently, the senior financial officers (SFOs) of each organization assume the responsibilities of departmental comptrollers; during the next several years, it is expected that professional chief financial officers (CFOs) will begin to assume these responsibilities, where this is not currently the case. Good oversight is dependent on good people, good governance, good processes, and good IM/IT, all of which are being addressed in strengthening financial management.

Highlights

- Included in the five-year road map developed by the Comptroller General are the key elements that are required to ensure that sound financial management will be in place at all levels of the federal Public Service.
- Draft roles, responsibilities, and profiles for CFOs (departmental comptrollers) were produced by December 31, 2004.
- Draft processes and criteria for the review and sign-off of new spending proposals were developed by December 31, 2004. Review of and sign-off on the renewal of terms and conditions for the majority of transfer payment programs (grants and contributions) was provided by March 31, 2005.
- The *Public Accounts of Canada* was tabled on October 21, 2004, with an unqualified "clean" audit opinion on the government's financial statements from the Auditor General.
- The federal government received an award from the Canadian Institute of Chartered Accountants recognizing its leadership in the area of public-sector financial reporting.
- Work on the review and sign-off process throughout the Government of Canada, and development of a five-year strategy for ongoing annual audit of financial statements of departments and agencies was started in 2004–05 and is ongoing; this work will be reported in 2005–06.
- Work on the renewal of financial management policies is ongoing and will be reported in 2007–08.
- Work on enterprise-wide standards and processes for financial analysis and reporting on financial positions and results was not started due to other priorities but is expected to be started in 2005–06 and will be reported at a future date.

Strengthening Financial Management

Results Statement	Plan	Achievements
Sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service, reinforced by oversight of all government spending, including review of and sign-off on new spending initiatives, effective professional departmental comptrollers and financial officers, and appropriate financial controls, standards, policies, and reporting that are supported by effective monitoring and enforcement mechanisms.	Produce clearly defined roles, responsibilities, and profiles for departmental comptrollers by December 31, 2004.	Profiles for departmental comptrollers (chief financial officers) were developed in October 2004 and extensive discussions took place on the transformative nature of the changes being proposed.
	Develop a process and criteria for review of and sign-off on new spending proposals by December 31, 2004.	A draft process and the criteria for review and sign-off were produced in September 2004. This draft outlined all of the components and assumptions related to sign-offs.
	Fully implement the review and sign-off process throughout the Government of Canada by December 31, 2005.	The renewed terms and conditions for the majority of transfer payment programs were reviewed and signed off by the OCG by March 31, 2005. Progress on further sign-off processes will be reported in 2005–06.
	Develop a five-year strategy for ongoing annual audit of financial statements of departments and agencies by September 30, 2005.	Results will be reported in 2005–06.
	Renew financial management policies in support of strengthened comptrollership, in concert with the Secretariat's policy renewal initiative completion date of March 31, 2007.	Although the overall project will be reported in 2007–08, some achievements occurred in 2004–05: the OCG Renewal Project Team was established in March 2005; the *Policy on Service Standards for External Fees* was issued in December; and work and interdepartmental consultations began on the *Policy on Transfer Payments* for completion in 2005–06.
	Develop and implement enterprise-wide standards and processes for financial analysis and reporting on financial position and results by March 31, 2005.	This was not accomplished. The new target date, as reported in the 2005–06 RPP, is December 2005.
	Table the *Public Accounts of Canada*, including the government's audited financial statements, before the legislated December 31, 2004, deadline.	The *Public Accounts of Canada* for 2004 were tabled in the House of Commons on October 21, 2004. An award was received from the Canadian Institute of Chartered Accountants for leadership in public-sector financial reporting.

Strengthening the Internal Audit Function

During 2004–05, the Office of the Comptroller General continued to exercise its policy mandate with respect to internal audit to provide leadership and oversight with respect to current policies and directives. In addition, it began to implement the transformative changes announced in Budget 2004 and elsewhere with respect to internal audit.

Effective internal audit provides information that is essential to good decision making. To strengthen the internal audit function, professional auditors must be supported by appropriate policies and standardized internal audit methodologies and tools.

Context

A strong internal audit function requires certified internal audit professionals. This evolution will require a significant cultural change and ongoing support from senior management. Consultations with the internal audit community highlighted the need for strengthened liaison and partnership with professional associations and academia. Wide variability exists within internal audit functions and practices across government. There is a need to refocus the business of internal audit across all government departments.

Highlights

- Included in the five-year road map developed by the Comptroller General are the key elements that are required to ensure that sound internal audit will be in place at all levels of the federal Public Service.
- Draft roles and responsibilities of chief audit executives were defined.
- Draft performance expectations, lines of accountability, and governance of the internal audit function within the government were clarified.
- Research was completed to assess the current state of internal audit, define best practices, and identify existing gaps.
- Work commenced in 2004–05 on the following activities: a plan of action to address gaps in audit functions; the introduction of standardized internal audit methodologies and tools; the audits of small departments and agencies and the development of a three-year audit plan for these organizations; the internal OCG-led, government-wide horizontal audit and development of a three-year, OCG-led, government-wide horizontal audit plan. Progress will be reported in 2006.
- Work is ongoing on monitoring the performance of the internal audit function across the Government of Canada.

Strengthening the Internal Audit Function

Results Statement	Plan	Achievements
Effective internal audit across the federal Public Service that provides value-added information for effective decision making at both the departmental and government-wide levels, including small departments and agencies, supported by effective and professional chief audit executives and auditors, a renewed internal audit policy, and standardized internal audit methodologies and tools.	Produce clearly defined roles, responsibilities, and profiles for chief audit executives and clarify performance expectations, lines of accountability, and related governance for the internal audit function by December 31, 2004.	A review of the roles, responsibilities, certification standards, and profiles for chief audit executives was included in the first draft of the new *Policy on Internal Audit*—completed in early March 2005.
	Conduct a diagnostic of the internal audit function within the Government of Canada by reference to professional standards and current practices in the public and private sectors by March 2005.	In fall 2004, interviews and research were conducted and survey results were analyzed to assess the current state of internal audit, best practices, and existing gaps.
	Formalize a plan of action to address gaps identified by the diagnostic, including revision of the *Policy on Internal Audit*, as appropriate, by September 30, 2005. Select standardized internal audit methodologies and tools by September 30, 2005, and develop an implementation plan by December 31, 2005. Complete the initial wave of audits for small departments and agencies by the end of the next fiscal year. Develop a three-year audit plan for small departments and agencies for 2006–09 by March 31, 2006. Complete one internal OCG-led, government-wide horizontal audit by December 31, 2005. Develop a three-year OCG-led government-wide horizontal audit plan by March 31, 2006.	In light of the complexity of introducing more rigorous internal audit across the Public Service, some of the dates associated with these activities will need to be changed. Progress will be reported in 2005–06.

Results Statement	Plan	Achievements
	Monitor the performance of the internal audit function across the Government of Canada on an ongoing basis and report on findings to the Secretary.	Reviews of internal audit activity were conducted, and information and recommendations were provided to senior management. In fall 2004, a government-wide survey of departmental internal audit resources and activities was completed by departments (80 per cent response rate). The findings are a baseline against which future progress can be gauged. Internal audit reports continue to be received and reviewed. Using the Management Accountability Framework (MAF), a data-gathering tool has been prepared for distribution to chief audit executives to identify priorities for improving Internal Audit functions. Periodic meetings were held with the audit community.

Building Public Service Financial Management and Audit Capacity

Qualified financial management and internal audit professionals provide valuable services. They must be supported by certification standards, core learning curricula, specialized programs of recruitment and retention, and mechanisms that promote mobility, professional independence, and life cycle career management.

Context

Work on defining the future roles for internal audit and financial management professionals has required extensive consultation with key stakeholders. Because of the transformative nature of the changes that are being proposed, the amount of consultation, discussion, and deliberation has been far-reaching.

Highlights

- Included in the five-year road map developed by the Comptroller General are the key elements that are required to ensure that qualified professionals will be in place at appropriate levels within federal organizations.
- Draft certification standards were developed for chief financial officers (departmental comptrollers) and chief audit executives.
- The draft roles and responsibilities for the chief financial officers (departmental comptrollers) included proposals on how the OCG will be involved in the staffing and evaluation of departmental comptrollers. The draft *Policy on Internal Audit* also addresses this item for chief audit executives.
- A study of the internal audit and financial management communities proposed changes within the government's internal audit and financial management communities.
- Work is ongoing on plans to develop recruiting, learning, deploying, outsourcing, and market analysis strategies. Progress will be reported in 2006.
- Work is ongoing to ensure that departmental comptrollers and chief audit executives meet certification standards. Progress will be reported in 2006 and 2007.
- Consultation with educational institutions, academics, various professional associations, and unions to seek advice and support and develop partnerships to strengthen comptrollership across the Public Service is ongoing.
- Work is ongoing on developing a comprehensive learning strategy for core learning and specialized technical training; a protocol to maintain an updated profile of audit professionals; and a strategy for an enhanced level of knowledge of financial management and related issues by non-financial managers and officers. Progress will be reported in 2006.

Building Public Service Financial Management and Audit Capacity

Results Statement	Plan	Achievements
Effective and fully qualified financial management and internal audit professionals who, as individuals and as communities, provide value-added service to their deputy heads and are supported by certification standards, fully developed core learning curricula, specialized programs of recruitment and retention, and mechanisms that promote mobility, professional independence, and life cycle career management.	By December 31, 2004, develop certification standards for departmental comptrollers and a process for OCG involvement in their staffing and evaluation.	Draft certification standards for the position of Chief Financial Officer were developed.
	Develop certification standards for chief audit executives by March 31, 2005.	Draft certification standards were developed for chief audit executives. The *Guidelines on Expected Qualifications for Chief Audit Executives* was submitted for approval along with the *Policy on Internal Audit*.
	Develop and conduct a functional and demographic profile for the internal audit and financial management communities, based on an "as is" state and a "to be" state, along with a gap analysis by March 31, 2005.	This draft has undergone iteration based on extensive consultations with key stakeholders. Because of the transformative changes being proposed in the new Policy, the amount of consultation, discussion, and deliberation is far-reaching.
	Develop an implementation plan to address the gap analysis, including recruiting, learning, deploying, outsourcing, and market analysis strategies, by September 30, 2005.	Progress will be reported in 2005–06.
	Ensure that departmental comptrollers in key departments meet certification standards by March 31, 2005, and all other departmental comptrollers by March 31, 2007.	The short-term expectations have not been met because of the complexity of the undertaking. As indicated in the 2005–06 RPP, this objective will be met by March 31, 2007.
	Ensure that chief audit executives in key departments will meet certification standards by June 30, 2005, and all other chief audit executives by March 31, 2007.	Progress will be reported in 2005–06 and 2006–07.

Results Statement	Plan	Achievements
	Conduct active consultation throughout 2004 and 2005 with educational institutions, academics, various professional associations, and unions to seek advice and support and develop partnerships to strengthen comptrollership across the Public Service.	The Comptroller General has held consultations with presidents and officers of other organizations to discuss working together to recruit and train more qualified financial management and internal audit professionals into the federal Public Service. The Comptroller General's External Advisory Panel, consisting of representatives from these and other organizations, was established to provide independent professional advice to the OCG. The OCG has worked with PSHRMAC, CSPS, and with several universities and colleges that may be able to help meet the need for more professionals within the federal government. The OCG is also contributing the Secretariat's Core Learning priority initiative.
	Develop a comprehensive learning strategy for core learning and specialized technical training by December 31, 2005, and begin implementing it by January 31, 2006. Develop a protocol to maintain an updated functional, demographic profile by September 30, 2005. Develop a strategy for an enhanced level of knowledge of financial management by non-financial managers by March 31, 2006.	Progress will be reported in 2005–06.

Strengthening Financial Management Systems

Effective financial management systems reduce administrative costs, while supporting better decision making, improving the deployment of resources, and enhancing accountability and transparency.

Context

A comprehensive report on common business processes in financial and materiel management was completed in fall 2004. This report was used to engage departments and agencies in discussions about how processes might work in a shared-services model and to estimate potential cost savings.

Highlights

- As a result of the review of Corporate Administrative Systems for the Expenditure Review Subcommittee (ERC), a comprehensive report was prepared on common business processes in financial and materiel management.
- Work is ongoing on implementing robust practices for managing budgets. Progress will be reported in 2007.
- Work is ongoing on updating the chart of accounts to enable implementation of the new Management Resources and Results Structure. Progress will be reported in 2006.
- Work on enhancing financial management systems to improve decision making, accountability, and transparency will continue as planned and be reported in 2007.

Strengthening Financial Management Systems

Results Statement	Plan	Achievements
Effective financial management and control, better decision making, and a much-improved ability to steward and reallocate resources and deliver on accountability, transparency, and oversight, accompanied by a reduced administrative burden and costs.	Working with others in the Secretariat and with PSHRMAC, PWGSC, and other departments and agencies, the OCG will provide leadership, from the business owner perspective, to the Review of Corporate Administrative Systems that is being carried out for the ERC. The report, including a business case and transformation plan, will be presented for consideration in fall 2004. The OCG's contribution will include the shared services model for financial management and work on rationalizing the enabling systems.	A comprehensive report on common business processes in financial and materiel management was completed in fall 2004 as part of the ERC review. This report was used to engage departments and agencies in discussions about how processes might work in a shared-services model and to estimate potential cost savings.
	In the medium term, the OCG will ensure that key objectives for financial management will be met, including the following: ▸ implement robust practices for managing budgets by March 31, 2007; and ▸ update the chart of accounts to enable implementation of the new MRRS by March 31, 2006.	Progress will be reported in 2007. Progress will be reported in 2006.
	In the longer term, the OCG will monitor the implementation of the transformation projects and will continue to work with all stakeholders to ensure continuous improvement of financial management systems for improved decision making, accountability, and transparency.	Progress will be reported in 2007.

Priority 4: Corporate Management

The Secretariat is committed to implementing effective corporate management, including integrated planning, monitoring and reporting, risk management, good internal communications, and the provision of timely advice and support to the President and government.

To this end, the Secretariat focussed on two key initiatives in fiscal year 2004–05. They included:

- restructuring the Secretariat; and
- re-engineering internal business processes.

Context

The reorganization of the Secretariat took place over many months in a period of major change and transition. Not only was the Secretariat adjusting to its re-focussed mandate, it was overseeing broader structural changes across government, as well as supporting the government's response to the November 2003 report of the Auditor General.

Highlights

- A transition team was established to manage the implementation to the new organization structure, and the reorganization was completed in May 2005.
- An incremental approach allowed employees to complete previous projects before turning their focus to new areas. However, uncertainty around organizational responsibilities may have caused delays in progress on other initiatives.

Restructuring the Treasury Board of Canada Secretariat

Results Statement	Plan	Achievements
Throughout the summer and into the fall of 2004, the Secretariat will: • implement a new organizational structure that meets the needs of the President and is approved by the Treasury Board; • implement a new governance regime to better define accountabilities; and • develop measures to support continuous reallocation and to deliver on the government's plan to strengthen public-sector management.	The Secretary will establish a transition team to manage the implementation to the new organizational structure. The transition team will report back to the Secretary on the internal re-allocation of existing resources and any needed new resources by October 2004.	A restructuring team was put in place in summer 2004 and major organizational changes were implemented by May 2005. A new governance system was established and resources were reallocated from time-limited initiatives to new priority areas. Budget 2005 resources are being used to support the government's commitment to strengthen and modernize public-sector management.

Re-engineering Internal Business Processes

The Secretariat is working to support implementation of the government's management agenda through the re-engineering of internal business processes. This includes both short and ongoing measures to improve internal governance, planning, learning and knowledge management, and the Treasury Board submission process.

Context

As the government moves forward with its agenda to modernize public-sector management, it is vital for the Secretariat to adjust its business processes to support key changes. The Secretariat's core business operations impact government as a whole. As changes in management performance, expenditure management, or financial management and controls are introduced, it is important to consider the impact on internal Secretariat operations.

Highlights

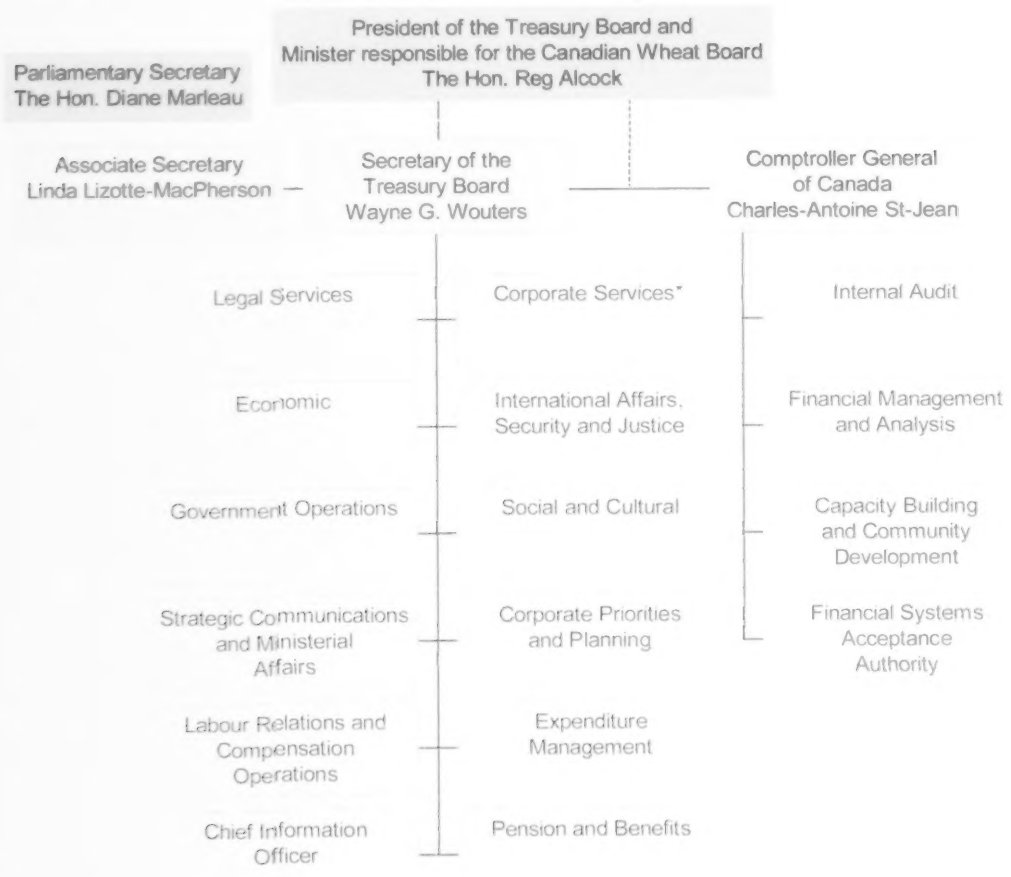
- The Secretariat introduced a new governance structure to improve corporate management. Work continues to strengthen strategic policy, internal planning and reporting, knowledge management, and management of support to departmental, portfolio, and advisory committees.

Re-engineering Internal Business Processes

Results Statement	Plan	Achievements
The Secretariat will strengthen its capacity for oversight of departments and agencies and improve relations with other central agencies.	Beginning in 2004 and through to 2007, the Secretariat will review, re-engineer, and implement key internal business processes to strengthen its capacity for oversight of departments and agencies and improve relations with other central agencies, the Treasury Board, and Parliament.	As the Treasury Board and the Secretariat move towards focussing less on individual transactions and more on broader strategic management and expenditure issues, several initiatives were launched in 2004–05 to re-engineer the core business processes of the Secretariat. The re-engineering of several business processes was completed in areas such as the Secretariat's governance system and management and planning system. These will ensure the Secretariat has the capacity and processes to support implementation of the agenda.

3. Supplementary Information

1. Organizational Chart



The above chart represents various organizational changes that were instituted since the publication of the 2004–05 *Report on Plans and Priorities* to meet a number of objectives, including:

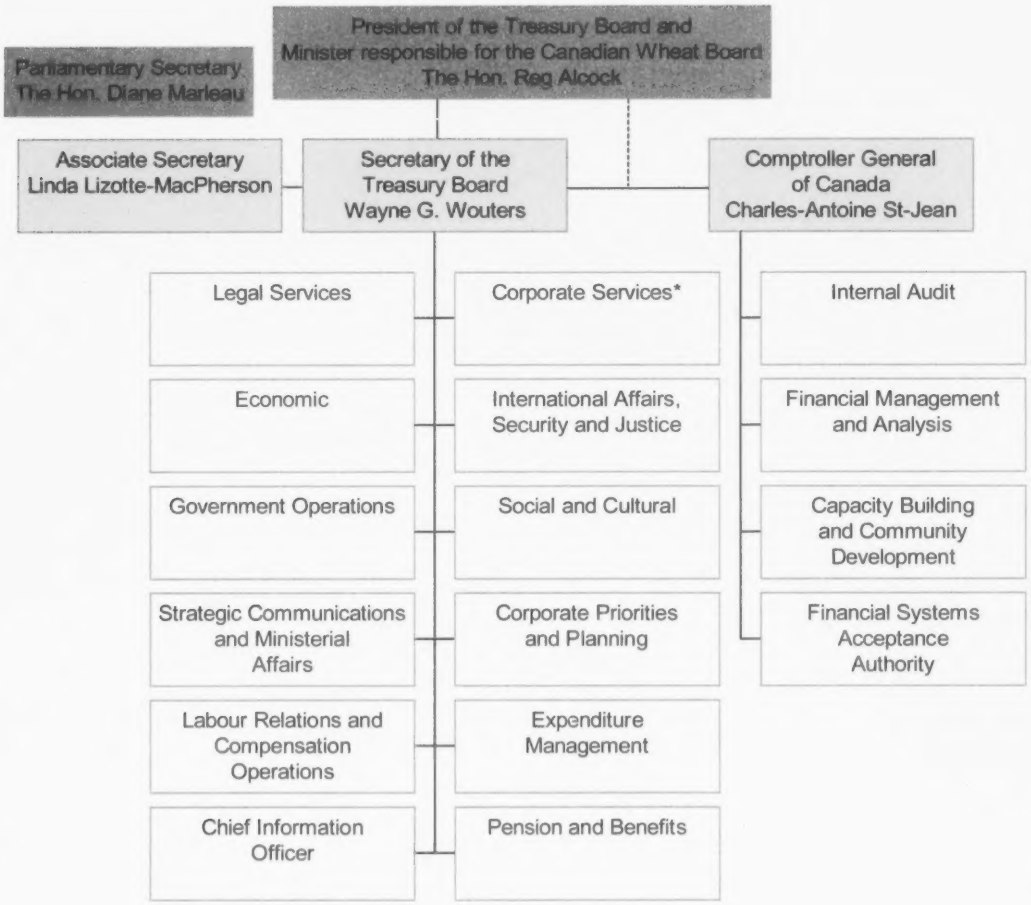
- ensuring the Secretariat is organized to deliver on its mandate, responsibilities, and priorities;
- strengthening effective oversight;
- providing more integrated data and information analysis;
- promoting greater internal and external coherence;

---

* Corporate Services are shared functions with service provided to the Department of Finance Canada, the Treasury Board of Canada Secretariat, and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

3. Supplementary Information

1. Organizational Chart



The above chart represents various organizational changes that were instituted since the publication of the 2004–05 *Report on Plans and Priorities* to meet a number of objectives, including:

- ensuring the Secretariat is organized to deliver on its mandate, responsibilities, and priorities;
- strengthening effective oversight;
- providing more integrated data and information analysis;
- promoting greater internal and external coherence;

---

* Corporate Services are shared functions with service provided to the Department of Finance Canada, the Treasury Board of Canada Secretariat, and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

- defining clear accountabilities and minimizing overlap and duplication; and
- rebalancing workload and resources.

The changes to the Secretariat's organizational chart, when compared to the organizational chart found in the 2004–05 *Report on Plans and Priorities*, are as follows:

- The reporting relationships of both the Comptroller General of Canada and the Associate Secretary to the Secretary have been refined.
- The Secretariat now has a single associate secretary responsible for providing ongoing advice on the overall management of the Secretariat and for leading on selected priorities and initiatives.
- The work of the Expenditure Review Teams was completed.
- To provide greater clarity on the direct reports of the Comptroller General of Canada, the organizational chart and accountability section have been expanded to include Internal Audit, Financial Management and Analysis, Capacity and Community Development, and Financial Systems Acceptance Authority.
- The Expenditure Operations and Reporting Sector and the Expenditure Policy, Analysis, and Information Sector were merged into the Expenditure Management Sector to facilitate a more coherent and focussed approach to delivering and managing the budget office functions within the Secretariat.
- The Management Policy and Labour Relations Sector was separated into the Pensions and Benefits Sector and the Labour Relations and Compensation Operations Sector to increase the focus in each of these areas.
- Strategic Policy and Communications was refocussed on Strategic Communications and Ministerial Affairs, while the strategic policy function was moved to Corporate Priorities and Planning Sector.
- The Corporate Priorities and Planning Sector was created to strengthen strategic policy and corporate planning across the Secretariat.

The following section outlines the accountabilities and responsibilities of each position identified in the organizational chart.

2. Accountability

The Honourable Reg Alcock is the **President** of the Treasury Board and the Minister responsible for the Canadian Wheat Board. The Honourable Diane Marleau is the **Parliamentary Secretary** to Mr. Alcock.

The **Secretary** of the Treasury Board reports to the President and is responsible for:

- developing the polices and priorities to support the prudent and effective management of the Government of Canada's human, financial, information, and technology resources in the achievement of the government's objectives;
- monitoring the proposed spending programs of all government departments and agencies and reviewing the development of approved programs to ensure effective expenditure management; and
- recommending human resources management policy to the Treasury Board in the areas of compensation, pensions, benefits, and staff relations and negotiating collective bargaining agreements with the various bargaining agents.

The **Associate Secretary** reports to the Secretary and is responsible for:

- providing ongoing advice and support on the overall management and administration of the Secretariat and its operations; and
- leading the development, implementation, and oversight of selected priorities and initiatives as requested.

The **Comptroller General of Canada**, supported by three assistant secretaries, reports through the Secretary to the President of the Treasury Board and has responsibility for:

- overseeing all government spending, including review of and sign-off on new spending initiatives;
- setting or reviewing financial, accounting, and auditing standards and policies for the Government of Canada; and
- providing leadership to ensure and enforce appropriate financial controls and cultivating sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service.

The **Assistant Comptroller General, Financial Management and Analysis**, reports to the Comptroller General and is responsible for:

- leading, planning, developing, recommending, implementing, and monitoring the strategic and operational financial management regime of the Government of Canada;
- developing, implementing, and reviewing the government's financial management and accounting policy, procedural, and legislative frameworks; and

- ensuring an effective government-wide internal control regime, including standards for timely and comprehensive reporting and analysis of financial performance throughout the government, including the Public Accounts of Canada and the government's audited financial statements.

The **Assistant Comptroller General, Internal Audit**, reports to the Comptroller General and is responsible for:

- providing leadership and oversight with respect to internal audit within the Public Service;
- developing, implementing, and reviewing auditing policies, frameworks, and standards; and
- managing and conducting timely audits, including those for most small departments and agencies.

The **Assistant Comptroller General, Capacity Building and Community Development**, reports to the Comptroller General and is responsible for:

- developing, implementing, and monitoring government-wide requirements for professional certification and capacity building of the internal audit community;
- developing, implementing, and monitoring government-wide requirements for professional certification and capacity building of the financial management community; and
- developing government-wide strategies and co-ordinating associated programs to effectively recruit, retain, and train qualified members of the financial management and internal audit communities.

The **Executive Director, Financial Systems Acceptance Authority**, reports to the Comptroller General and is responsible for:

- providing leadership and oversight with respect to policy, strategy, and plans for enterprise-wide and departmental financial systems;
- ensuring financial systems provide a solid foundation for cost-effective business processes and automated systems; and
- providing systems validation and acceptance with respect to the design and development of enterprise-wide and departmental financial systems.

The **Chief Information Officer** reports to the Secretary and performs the following functions:

- provides frameworks, policies, and guidance on privacy, security, access to information, proactive disclosure, and accessibility in support of program and service delivery;
- provides frameworks, policies, and guidance on a broad range of information management (IM) and information technology (IT) matters and related issues in support of program and service delivery;
- provides strategies, advice, and leadership to optimize IM/IT spending across the government and simplify and reuse common data, business processes, and solutions; and

- articulates and advances the government-wide service transformation agenda to continuously improve service quality and increase Canadians' satisfaction with government service delivery.

The **Assistant Secretary of Corporate Priorities and Planning** reports to the Secretary and performs the following functions:

- developing strategic policy and co-ordination of horizontal reviews;
- strategic planning, including internal and external governance and knowledge management; and
- development and implementation of the Management Accountability Framework as the basis of a comprehensive regime of management accountability.

The **Assistant Secretary of Strategic Communications and Ministerial Affairs** reports to the Secretary and performs the following functions:

- briefs the President on Cabinet and parliamentary affairs;
- co-ordinates and supports Treasury Board operations, submissions, and agendas; and
- delivers corporate and public service-wide communications, media relations, and Treasury Board communications policy.

The **assistant secretaries** of the **program sectors** all report to the Secretary. They include **International Affairs, Security and Justice Sector**, **Government Operations Sector**, **Economic Sector**, and **Social and Cultural Sector**. They support the Treasury Board in its management board role by advising on:

- strategic resource allocation and effective program design for departments and agencies;
- effective use of resources;
- policy and program design, viability, and responsiveness;
- funding pressures and mitigation strategies; and
- broad government policy, operational issues, and management strategies (e.g. integrity of programs).

The **Assistant Secretary of the Government Operations Sector** is also responsible for providing policy and operational support for Crown corporations and for providing corporate oversight for policy on the management of real property in government under the *Real Property Act* and for policies on contracts and procurement, materiel, and common services.

The **Assistant Secretary of Labour Relations and Compensation Operations** reports to the Secretary and is responsible for supporting the Treasury Board's role as employer of the core public administration through labour relations and compensation operations. This sector is responsible, on behalf of the Treasury Board as the employer, for the sound management and

influence of labour-management relations through such venues as the National Joint Council and the Joint Career Transition Committee. It conducts all collective bargaining for the core federal public administration and processes collective bargaining mandates for separate agencies. It is also responsible for exclusions, essential service agreements, bargaining-agent certification, pay administration, excluded groups, RCMP and military compensation and administrative policies, employer representation, adjudication of grievances, health and safety, human rights complaints, and pay equity.

The **Assistant Secretary of Pensions and Benefits** reports to the Secretary and provides strategic direction and policy leadership on public service pension and employee/pensioners' insurance benefits policy and programs. This involves:

- strategic management of pension and benefits arrangements for the Public Service, retirees, and related populations;
- the development, negotiation, and implementation of pension and benefit designs and governance arrangements, including legislative and regulatory frameworks that meet the needs of the employer and employees at a cost acceptable to the Canadian public;
- the development of strategies and processes for effective funding, and financial and asset management for the public service, military, and RCMP pension plans and public service benefit plans; and
- the development of a risk management framework, including legal risk, and the establishment of appropriate mitigation measures.

The **Assistant Secretary of Expenditure Management** reports to the Secretary and performs the following functions:

- provides integrated and comprehensive reporting to Parliament, departments, and the public that reflects Treasury Board oversight responsibilities for management performance and expenditure management (i.e. Estimates, reports on plans and priorities, departmental performance reports, and *Canada's Performance*);
- leads the improvement and development of reporting instruments;
- provides primary parliamentary liaison with regards to the expenditure reporting cycle;
- provides integrated and comprehensive guidelines to departments and agencies in preparation of their Main Estimates and Supplementary Estimates, departmental reports on plans and priorities, departmental performance reports, and *Canada's Performance* documents;
- prepares for tabling in Parliament:
  - Main Estimates and associated supply bills;
  - Supplementary Estimates and associated supply bills;
  - *Canada's Performance*;

  - reports on plans and priorities; and
  - departmental performance reports;

- leads Management Resources and Results Structure implementation and co-ordination;
- strengthens results-based management, including horizontal management, and evaluation policy, monitors evaluations, and supports related capacity development across government;
- plays the lead role in the budget process and conducts primary liaison with the Privy Council Office and the Department of Finance Canada on related matters (e.g. fiscal framework, the management of emerging expenditure pressures, and allocations from other reserves);
- manages recommendations for access to central reserves under Treasury Board control (e.g. operating, contingency, and compensation reserves);
- plays an internal challenge role, recommends allocations, and implements initiatives to achieve the Treasury Board's expenditure management objectives;
- undertakes activities in the areas of expenditure policy, research, and analysis; and
- leads development of the expenditure management information system (EMIS).

The **Senior General Counsel** and **Legal Services** provide a full range of legal and litigation services to the President, the Treasury Board, and the Secretariat, specifically regarding commercial law, labour and employment law, and government law. They further advise and support in the areas of powers and duties generally and by:

- ensuring that the government conducts its affairs in accordance with the law;
- ensuring government compliance with applicable statutes and regulations;
- conducting litigation on behalf of public service employers; and
- assisting in the enactment and amendment of legislation, regulations, strategic policy development, and initiatives, where the responsibility for these changes and initiatives falls under the President and the Treasury Board.

The **Assistant Deputy Minister of Corporate Services** and the **Corporate Services Branch** provide shared support and services to the Secretariat, the Department of Finance Canada, and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada in the areas of human resources, financial management, corporate systems, facilities, informatics, information and materiel management, internal audit and evaluation, security, and employee orientation.

Table 1: Financial Crosswalk Between Business Lines and Priorities

$ thousands	Management Performance		Expenditure Management		Financial Management and Control		Corporate Management		Total	
Priority Areas / Business Lines	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds[1]	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds[1]	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds[1]	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds[1]	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds[1]
Expenditure Management and Planning[2]										
Main Estimates			32,178.0	750,000.0					32,178.0	750,000.0
Planned Spending			*50,109.0*	*750,844.2*					*50,109.0*	*750,844.2*
Total Authorities[3]			41,133.9	641,326.2					41,133.9	641,326.2
Actual Spending			***38,008.7***						***38,008.7***	
Comptrollership										
Main Estimates					16,621.0	876.0			16,621.0	876.0
Planned Spending					*8,496.0*	*31.8*			*8,496.0*	*31.8*
Total Authorities[3]					17,292.6				17,292.6	
Actual Spending					***18,958.4***				***18,958.4***	
Information Management / Information Technology										
Main Estimates	19,260.0								19,260.0	
Planned Spending	*31,660.0*								*31,660.0*	
Total Authorities[3]	29,771.0								29,771.0	
Actual Spending	***28,163.6***								***28,163.6***	
Public Service Compensation and Benefits[4]										
Main Estimates	18,814.0	1,609,520.0							18,814.0	1,609,520.0
Planned Spending	*20,069.0*	*1,609,520.0*							*20,069.0*	*1,609,520.0*
Total Authorities[3]	18,300.6	1,692,884.9							18,300.6	1,692,884.9
Actual Spending	***19,881.7***	***1,433,386.3***							***19,881.7***	***1,433,386.3***

Table 1: Financial Crosswalk Between Business Lines and Priorities (Cont'd)

$ thousands	Management Performance		Expenditure Management		Financial Management and Control		Corporate Management		Total	
Priority Areas / Business Lines	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds[1]	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds[1]	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds[1]	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds[1]	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds[1]
Corporate Administration										
Main Estimates							40,213.0	10,000.0	40,213.0	10,000.0
Planned Spending							*38,205.0*	*10,000.0*	*38,205.0*	*10,000.0*
Main Estimates	38,074.0	1,609,520.0	32,178.0	750,000.0	16,621.0	876.0	40,213.0	10,000.0	127,086.0	2,370,396.0
Planned Spending	*51,729.0*	*1,609,520.0*	*50,109.0*	*750,844.2*	*8,496.0*	*31.8*	*38,205.0*	*10,000.0*	*148,539.0*	*2,370,396.0*
Total Authorities[3]	48,071.6	1,692,884.9	41,133.9	641,326.2	17,292.6		38,204.7	10,000.0	144,702.8	2,344,211.1
Actual Spending	***48,045.3***	***1,433,386.3***	***38,008.7***		***18,958.4***		***36,674.1***		***141,686.5***	***1,433,386.3***

CONTEXT: The government restructuring of December 12, 2003, changed the role of the Secretariat. In particular, the Secretariat was mandated to provide more rigorous oversight of government expenditures. The 2004–05 Main Estimates were developed on the existing business line structure, whereas the Planned Spending figures in the *Report on Plans and Priorities* projected the initial plans for restructuring in accordance with the new mandate. In June 2004, the Secretariat initiated an in-depth reorganization process, which included the re-alignment of resources. As this reorganization was not completed until early 2005–06, the Total Authorities and Actual figures reported above are based of the original structure (Main Estimates). In some cases, Actual Spending by business line exceeds Total Authorities, due to internal reallocation.

1. Total Authorities for Centrally Administered Funds include Treasury Board Centrally Financed Votes 5, 10, and 20. These funds include permanent transfers to other departments and agencies from Vote 5 and Vote 10, which reduces the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments and agencies show an increase in Authorities, as well as in Actual expenditures.
2. Expenditures totalling $315.4 thousand, primarily for freight and tenant services, were incorrectly reflected under the Expenditure Management and Planning business line in the 2004–05 Public Accounts. They are appropriately shown here under the Secretariat Corporate Administration business line.
3. Total Authorities for Secretariat Operations include the 2004–05 Main Estimates plus Supplementary Estimates, transfers in from Vote 10, Government-wide Initiatives, transfers in from Vote 15, Collective Agreements, and other authorities.
4. Total Authorities and Actual expenditures in 2004–05 include $83.4 million in statutory payments that are not included in the Main Estimates and Planned Spending. These payments are reported when amounts are known at the end of the fiscal year.

Table 2: Comparison of Planned Spending and Full-time Equivalents by Business Line

Business Lines ($ thousands)	2002–03 Actual	2003–04 Actual	2004–05 Main Estimates	2004–05 Planned Spending	2004–05 Total Authorities[1]	2004–05 Actual
Expenditure Management and Planning[2]						
Secretariat Operations	20,830.0	29,684.8	32,178.0	50,109.0	41,133.9	**38,008.7**
Centrally Administered Funds[3]	-	-	750,000.0	750,844.2	641,326.2	-
Comptrollership						
Secretariat Operations	26,661.0	18,956.5	16,621.0	8,496.0	17,292.6	**18,958.4**
Centrally Administered Funds[3]	-	-	876.0	31.8	-	-
Information Management and Information Technology						
Secretariat Operations	31,037.0	22,701.1	19,260.0	31,660.0	29,771.0	**28,163.6**
Public Service Compensation and Benefits						
Secretariat Operations	83,361.0	19,008.4	18,814.0	20,069.0	18,300.6	**19,881.7**
Centrally Administered Funds[3&4]	1,266,459.0	1,362,865.8	1,609,520.0	1,609,520.0	1,692,884.9	**1,433,386.3**
Secretariat Corporate Administration						
Secretariat Operations	42,170.0	127,336.9	40,213.0	38,205.0	38,204.7	**36,674.1**
Centrally Administered Funds[3]	-	-	10,000.0	10,000.0	10,000.0	-
Total	1,470,518.0	1,580,553.5	2,497,482.0	2,518,935.0	2,488,914.0	**1,575,072.9**
Less: Non-respendable Revenue	(9,577.0)	(10,216.0)	-	(9,500.0)	(10,512.6)	**(10,512.6)**
Plus: Cost of Services Received Without Charge	13,799.0	13,474.6	-	13,029.7	12,394.6	**12,394.6**
Net Cost of the Secretariat	1,474,740.0	1,583,812.1	2,497,482.0	2,522,464.7	2,490,796.0	**1,576,954.9**
Full-time Equivalents[5]	1,354	1,051	980	955	969	**996**

CONTEXT: The government restructuring of December 12, 2003, changed the role of the Secretariat. In particular, the Secretariat was mandated to provide more rigorous oversight of government expenditures. The 2004–05 Main Estimates were developed on the existing business line structure, whereas the Planned Spending figures in the *Report on Plans and Priorities* projected the initial plans for restructuring in accordance with the new mandate. In June 2004, the Secretariat initiated an in-depth reorganization process, which included the re-alignment of resources. As this reorganization was not completed until early 2005–06, the Total Authorities and Actual figures reported above are based on the original structure (Main Estimates). In some cases, Actual Spending by business line exceeds Total Authorities, due to internal reallocation.

1. Total Authorities for Secretariat Operations include the 2004–05 Main Estimates plus Supplementary Estimates, transfers in from Vote 10, Government-wide Initiatives, transfers in from Vote 15, Collective Agreements, and other authorities.
2. Expenditures totalling $315.4 thousand, primarily for freight and tenant services, were incorrectly reflected under the Expenditure Management and Planning business line in the 2004–05 Public Accounts. They are appropriately shown here under the Secretariat Corporate Administration business line.
3. Total Authorities for Centrally Administered Funds include Treasury Board Centrally Financed Votes 5, 10, and 20. These funds include permanent transfers to other departments and agencies from Vote 5 and Vote 10, which reduces the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments and agencies show an increase in Authorities, as well as in Actual expenditures.
4. Total Authorities and Actual expenditures in 2004–05 include $83.4 million in statutory payments that are not included in the Main Estimates and Planned Spending. These payments are reported when amounts are known at the end of the fiscal year.
5. In accordance with the December 12, 2003, restructuring, 2003–04 and future years reflect the transfer of the Shared Travel Service Initiative (STSI) and Government On-Line (GOL) to Public Works and Government Services Canada (PWGSC) and portions of the Human Resources Management Office to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC).

Table 3: Use of Resources by Business Lines

Business Lines ($ thousands)	2004–05 Budgetary Operating[1]	Grants and Contributions	Total: Gross Budgetary Expenditures	Less Respendable Revenues	Total: Net Budgetary Expenditures
Expenditure Management and Planning					
Secretariat Operations					
Main Estimates	32,178.0	-	32,178.0	-	32,178.0
Planned Spending	*50,109.0*	-	*50,109.0*	-	*50,109.0*
Total Authorities	41,133.9	-	41,133.9	-	41,133.9
Actual Spending[2]	***38,008.7***	-	***38,008.7***	-	***38,008.7***
Centrally Administered Funds[3]					
Main Estimates	750,000.0		750,000.0	-	750,000.0
Planned Spending	*750,844.2*		*750,844.2*	-	*750,844.2*
Total Authorities	641,326.2		641,326.2	-	641,326.2
Actual Spending	-		-	-	-
Comptrollership					
Secretariat Operations					
Main Estimates	16,621.0	-	16,621.0	-	16,621.0
Planned Spending	*8,496.0*	-	*8,496.0*	-	*8,496.0*
Total Authorities	17,292.6	-	17,292.6	-	17,292.6
Actual Spending	***18,958.4***	-	***18,958.4***	-	***18,958.4***
Centrally Administered Funds[3]					
Main Estimates	876.0	-	876.0	-	876.0
Planned Spending	*31.8*	-	*31.8*	-	*31.8*
Total Authorities	-	-	-	-	-
Actual Spending	-	-	-	-	-

Business Lines ($ thousands)	2004–05 Budgetary Operating[1]	Grants and Contributions	Total: Gross Budgetary Expenditures	Less Respendable Revenues	Total: Net Budgetary Expenditures
Information Management and Information Technology					
Secretariat Operations					
Main Estimates	19,260.0	-	19,260.0	-	19,260.0
Planned Spending	*31,460.0*	*200.0*	*31,660.0*	-	*31,660.0*
Total Authorities	29,571.0	200.0	29,771.0	-	29,771.0
Actual Spending[4]	***27,963.6***	***200.0***	***28,163.6***	-	***28,163.6***
Public Service Compensation and Benefits					
Secretariat Operations					
Main Estimates	18,814.0	-	18,814.0	-	18,814.0
Planned Spending	*20,069.0*	-	*20,069.0*		*20,069.0*
Total Authorities	18,300.6	-	18,300.6		18,300.6
Actual Spending	***19,881.7***	-	***19,881.7***		***19,881.7***
Centrally Administered Funds[3]					
Main Estimates	1,726,000.0	520.0	1,726,520.0	117,000.0	1,609,520.0
Planned Spending	*1,728,989.0*	*520.0*	*1,729,509.0*	*119,989.0*	*1,609,520.0*
Total Authorities[5]	1,841,599.6	524.3	1,842,123.9	149,239.0	1,692,884.9
Actual Spending[5]	***1,609,458.1***	***355.4***	***1,609,813.5***	***176,427.2***	***1,433,386.3***
Secretariat Corporate Administration					
Secretariat Operations					
Main Estimates	40,213.0	-	40,213.0	-	40,213.0
Planned Spending	*38,205.0*	-	*38,205.0*	-	*38,205.0*
Total Authorities	38,204.7	-	38,204.7	-	38,204.7
Actual Spending[2]	***36,674.1***	-	***36,674.1***	-	***36,674.1***

Business Lines ($ thousands)	2004–05 Budgetary Operating[1]	Grants and Contributions	Total: Gross Budgetary Expenditures	Less Respendable Revenues	Total: Net Budgetary Expenditures
Centrally Administered Funds[3]					
Main Estimates	10,000.0	-	10,000.0	-	10,000.0
Planned Spending	*10,000.0*	-	*10,000.0*	-	*10,000.0*
Total Authorities	10,000.0	-	10,000.0	-	10,000.0
Actual Spending	-	-	-	-	-
Total					
Main Estimates	2,613,962.0	520.0	2,614,482.0	117,000.0	2,497,482.0
Planned Spending	*2,638,204.0*	*720.0*	*2,638,924.0*	*119,989.0*	*2,518,935.0*
Total Authorities	2,637,428.6	724.3	2,638,153.0	149,239.0	2,488,914.0
Actual Spending	***1,750,944.7***	***555.4***	***1,751,500.1***	***176,427.2***	***1,575,072.9***

CONTEXT: The government restructuring of December 12, 2003, changed the role of the Secretariat. In particular, the Secretariat was mandated to provide more rigorous oversight of government expenditures. The 2004–05 Main Estimates were developed on the existing business line structure, whereas the Planned Spending figures in the *Report on Plans and Priorities* projected the initial plans for restructuring in accordance with the new mandate. In June 2004, the Secretariat initiated an in-depth reorganization process, which included the re-alignment of resources. As this reorganization was not completed until early 2005–06, the Total Authorities and Actual figures reported above are based on the original structure (Main Estimates). In some cases, Actual Spending by business line exceeds Total Authorities, due to internal reallocation.

1. Includes capital expenditures.
2. Expenditures totalling $315.4 thousand, primarily for freight and tenant services, were incorrectly reflected under the Expenditure Management and Planning business line in the 2004–05 Public Accounts. They are appropriately shown here under the Secretariat Corporate Administration business line.
3. Total Authorities for Centrally Administered Funds include Treasury Board Centrally Financed Votes 5, 10, and 20. These funds include permanent transfers to other departments and agencies from Vote 5 and Vote 10, which reduces the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments and agencies show an increase in Authorities, as well as in Actual expenditures.
4. Expenditures totalling $58.9 thousand were incorrectly reflected under "Grants and Contributions" in the 2004–05 Public Accounts. They are appropriately shown here under "Operating."
5. Total Authorities and Actual expenditures in 2004–05 include $83.4 million in statutory payments that are not included in the Main Estimates and Planned Spending. These payments are reported when amounts are known at the end of the fiscal year.

Table 4: Voted and Statutory Items

($ thousands)		2004–05			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
1	Program Expenditures	111,451.0	132,752.0	131,139.5	128,129.8
(S)	President of the Treasury Board—Salary and motor car allowance	70.0	70.0	69.7	69.7
(S)	Contributions to Employee Benefits Plans	15,565.0	15,717.0	13,487.2	13,487.2
(S)	Court Awards	-	-	-	-
(S)	Spending proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	-	-	6.5	-
5	Government Contingencies[1&2]	750,000.0	750,000.0	640,575.9	-
10	Government-wide Initiatives[1&3]	10,876.0	10,876.0	10,750.3	-
15	Compensation Adjustment[1]	-	-	-	-
20	Public Service Insurance[4]	1,609,500.0	1,609,500.0	1,609,500.0	1,350,001.4
(S)	*Public Service Pension Adjustment Act*	20.0	20.0	24.3	24.3
(S)	Unallocated employer contributions made under the *Public Service Superannuation Act* and other retirement acts, and the *Employment Insurance Act*	-	-	82,982.0	82,982.0
(S)	Payments for the pay equity settlement pursuant to section 30 of the *Crown Liability and Proceedings Act*	-	-	378.6	378.6
Total Treasury Board of Canada Secretariat		2,497,482.0	2,518,935.0	2,488,914.0	1,575,072.9

1. Total Authorities for Centrally Administered Funds include Treasury Board Votes 5, 10, and 20. These funds include permanent transfers to other departments and agencies from Vote 5 and Vote 10, which reduces the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments and agencies show an increase in Authorities, as well as in Actual expenditures.
2. Vote 5, Government Contingencies, supplements other appropriations to provide the government with the flexibility to meet unforeseen expenditures until parliamentary approval can be obtained and to meet additional pay list costs, such as severance pay and parental benefits, which are not provided for in departmental estimates.
3. Vote 10, Government-wide Initiatives, supplements other appropriations in support of the implementation of strategic management initiatives in the Public Service of Canada.
4. Vote 20, Public Service Insurance, covers the payment of the employer's share of health, income maintenance, and life insurance premiums; payments to or in respect of provincial health insurance plans; provincial payroll taxes; pension, benefits, and insurance plans for employees engaged locally outside Canada; and to return to certain employees their share of the unemployment insurance premium reduction.

Table 5: Net Cost of Department

($ thousands)	2004–05
Total Actual Spending	1,575,073
Plus: Services Received Without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	9,530
Workers' compensation coverage provided by Social Development Canada (SDC)	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	2,865
	1,587,468
Less: Non-respendable Revenue	(10,513)
2004–05 Net Cost of Secretariat	1,576,955

Table 6: Contingent Liabilities

Contingent Liabilities	($ thousands)	
	March 31, 2004	March 31, 2005
Claims, and Pending and Threatened Litigation	33,707,763.0	33,767,400.0

Table 7: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

Respendable Revenue

($ thousands)	Actual 2002–03	Actual 2003–04	2004–05 Main Estimates	2004–05 Planned Revenue	2004–05 Total Authorities	2004–05 Actual
Public Service Compensation and Benefits						
Revenue related to the administration of the PSSA	2,029.0	2,248.4	-	2,989.0	2,989.0	2,192.3
Revenue related to Public Service Insurance[1]	135,559.0	148,340.8	117,000.0	117,000.0	146,250.0	174,234.9
Total Respendable Revenue	**137,588.0**	**150,589.2**	**117,000.0**	**119,989.0**	**149,239.0**	**176,427.2**

Non-respendable Revenue

($ thousands)	Actual 2002–03	Actual 2003–04	2004–05 Main Estimates	2004–05 Planned Revenue	2004–05 Total Authorities	2004–05 Actual
Revenue from Parking Fees	9,577.0	10,216.0	-	9,500.0	10,511.6	**10,511.6**
External Revenue from Access to Information requests	1.5	1.0	-	-	1.0	**1.0**
Total Non-respendable Revenue	**9,578.5**	**10,217.1**	**-**	**9,500.0**	**10,512.6**	**10,512.6**

1 Authorities are forecast based on historical data. Actual revenues exceed Total Authorities due to higher than forecast payroll costs.

Table 8: Resource Requirements by Branch/Sector level

Organization ($ thousands)	2004–05 Expenditure Management and Planning	Comptroller-ship	Information Management and Information Technology	Public Service Compensation and Benefits	Secretariat Corporate Administration	Total
Expenditure Operations and Reporting Sector						
Main Estimates	756,278.0					756,278.0
Planned Spending	*764,299.2*					*764,299.2*
Total Authorities[1]	647,527.8					647,527.8
Actual Spending	***6,505.3***					***6,505.3***
Expenditure Management Information System						
Main Estimates	1,524.0					1,524.0
Planned Spending	*12,894.9*					*12,894.9*
Total Authorities[1]	12,816.5					12,816.5
Actual Spending	***13,309.3***					***13,309.3***
Expenditure Management Review Teams						
Main Estimates	9,394.0					9,394.0
Planned Spending	*9,394.0*					*9,394.0*
Total Authorities[1]	8,619.7					8,619.7
Actual Spending	***4,154.2***					***4,154.2***

Table 8: Resource Requirements by Branch/Sector level (*cont'd*)

Organization ($ thousands)	2004–05 Expenditure Management and Planning	Comptroller-ship	Information Management and Information Technology	Public Service Compensation and Benefits	Secretariat Corporate Administration	Total
Social and Cultural Sector						
Main Estimates	4,176.0					4,176.0
Planned Spending	*4,176.0*					*4,176.0*
Total Authorities[1]	4,430.1					4,430.1
Actual Spending	***4,623.2***					***4,623.2***
Economic Sector						
Main Estimates	4,996.0					4,996.0
Planned Spending	*4,996.0*					*4,996.0*
Total Authorities[1]	4,830.5					4,830.5
Actual Spending	***4,286.5***					***4,286.5***
Government Operations Sector						
Main Estimates	5,810.0					5,810.0
Planned Spending	*5,192.7*					*5,192.7*
Total Authorities[1]	4,235.4					4,235.4
Actual Spending	***5,130.2***					***5,130.2***

Table 8: Resource Requirements by Branch/Sector level (*cont'd*)

Organization ($ thousands)	2004–05 Expenditure Management and Planning	Comptroller-ship	Information Management and Information Technology	Public Service Compensation and Benefits	Secretariat Corporate Administration	Total
Office of the Comptroller General						
Main Estimates		17,497.0				17,497.0
Planned Spending		*8,527.8*				*8,527.8*
Total Authorities[1]		17,292.6				17,292.6
Actual Spending		***18,958.4***				***18,958.4***
Chief Information Officer Branch						
Main Estimates			19,260.0			19,260.0
Planned Spending			*31,660.0*			*31,660.0*
Total Authorities[1]			29,771.0			29,771.0
Actual Spending			***28,163.6***			***28,163.6***
Human Resources Branch						
Main Estimates				1,628,334.0		1,628,334.0
Planned Spending				*1,629,589.0*		*1,629,589.0*
Total Authorities[1]				1,711,185.5		1,711,185.5
Actual Spending				***1,453,268.0***		***1,453,268.0***

Table 8: Resource Requirements by Branch/Sector level (*cont'd*)

Organization ($ thousands)	Expenditure Management and Planning	Comptroller-ship	2004–05 Information Management and Information Technology	Public Service Compensation and Benefits	Secretariat Corporate Administration	Total
Branches under the Secretariat's Corporate Adminstration[2&3]						
Main Estimates					50,213.0	50,213.0
Planned Spending					*48,205.0*	*48,205.0*
Total Authorities[1]					48,204.7	48,204.7
Actual Spending					***36,674.1***	***36,674.1***

CONTEXT: The government restructuring of December 12, 2003, changed the role of the Secretariat. In particular, the Secretariat was mandated to provide more rigorous oversight of government expenditures. The 2004–05 Main Estimates were developed on the existing business line structure, whereas the Planned Spending figures in the *Report on Plans and Priorities* projected the initial plans for restructuring in accordance with the new mandate. In June 2004, the Secretariat initiated an in-depth reorganization process, which included the re-alignment of resources. As this reorganization was not completed until early 2005–06, the Total Authorities and Actual figures reported above are based on the original structure (Main Estimates). In some cases, Actual Spending by business line exceeds Total Authorities, due to internal reallocation.

1. Total Authorities for Centrally Administered Funds include Treasury Board Centrally Financed Votes 5, 10, and 20. These funds include permanent transfers to other departments and agencies from Vote 5 and Vote 10, which reduces the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments and agencies show an increase in Authorities, as well as in Actual expenditures.
2. Includes information related to the following: President's Office, Secretary's Office, Associate Secretary's Office, Legal Services, Strategic Policy and Communications, Corporate Services, and other central costs.
3. Expenditures totalling $315.4 thousand, primarily for freight and tenant services, were incorrectly reflected under the Expenditure Management and Planning business line in the 2004–05 Public Accounts. They are appropriately shown here under the Secretariat's Corporate Administration business line.

Table 9-A: 2004–05 User Fee Reporting Template—*User Fees Act*

($ thousands)				2004–05					Planning Years		
A. User Fee	Fee Type	Fee-setting Authority	Date Last Modified	Forecast Revenue	Actual Revenue	Full Cost	Performance Standard	Performance Results	Fiscal Year	Forecast Revenue	Estimated Full Cost
Fees charged for the processing of access requests filed under the *Access to Information Act*	0	*Access to Information Act*	1992	1.5	0.8	316.5	Framework under development by the Secretariat For more information, visit http://lois.justice.gc.ca/en/a-1/8.html.	Statutory deadlines met 86% of the time	2005–06 2006–07 2007–08	1.0 1.2 1.4	320.0 340.0 360.0
				Subtotal (R)	Subtotal (R)	Subtotal (R)			Subtotal: 2005–06		2005–06
				Subtotal (O)	Subtotal (O)	Subtotal (O)			Subtotal: 2006–07		2006–07
				Total	Total	Total			Subtotal: 2007–08		2007–08
										Total 3.6	Total 1020.0

B. Date Last Modified

N/A

C. Other Information

It is the department's practice to waive fees where the total owing per request amounts to less than $25.00, when the request has not been answered within the legislated time frames and additional costs would normally have been incurred, or there is a public interest in disclosure. There was a significant increase in the number of times fees were waived in 2004–05, due to the informal processing of monthly requests for the reports generated by the Co-ordination of Access to Information Requests System (CAIRS). It was also due to a new electronic disclosure service that the Secretariat is now able to offer. In order to reduce costs and increase efficiency, documents released are provided on CD-ROM, which means that no reproduction fees are charged to the applicant.

Table 9-B: 2004–05 User Fee Reporting Template—*Policy on Service Standards for External Fees*

A. External Fee	Service Standard[1]	Performance Result[1]	Stakeholder Consultation
Fees charged for the processing of access requests filed under the *Access to Information Act*	Framework under development by the Secretariat For more information, visit http://lois.justice.gc.ca/en/a-1/8.html.	Statutory deadlines met 86% of the time	The service standard is established by the *Access to Information Act* and the *Access to Information Regulations*. Consultations with stakeholders were undertaken for amendments made in 1986 and 1992.

B. Other Information

Two delay complaints were filed with the Office of the Information Commissioner. One was not substantiated and one was resolved to the satisfaction of the Information Commissioner.

It is the department's practice to waive fees where the total owing per request amounts to less than $25.00, when the request has not been answered within the legislated time frames and additional costs would normally have been incurred, or there is a public interest in disclosure. There was a significant increase in the number of times fees were waived in 2004–05, due to the informal processing of monthly requests for the reports generated by the Co-ordination of Access to Information Requests System (CAIRS). It was also due to a new electronic disclosure service that the Secretariat is now able to offer. In order to reduce costs and increase efficiency, documents released are provided on CD-ROM, which means that no reproduction fees are charged to the applicant.

Table 10: Details on Project Spending by Business Line / Priority

($)	Current Estimated Total Cost	2002–03 Actual	2003–04 Actual	2004–05 Main Estimates	2004–05 Planned Spending	2004–05 Total Authorities	2004–05 Actual
Business Line: Expenditure Management and Planning							
Priority: Expenditure Management							
Expenditure Management Information System—Phase I	36,314,000	-	5,021,681	2,269,299	15,608,299	15,608,299	**15,906,564**

EMIS project actual expenditures exceeded annual project authorities for 2004–05, due to exceptional one-time costs incurred in that year, including additional priority tasks for ERC delivery.

Table 11: Response to Parliamentary Committees, Audits and Evaluations for Fiscal Year 2004–05

Response to Parliamentary Committees

Government Response to the First Report of The Standing Committee on Public Accounts

Tabled March 23, 2005

The House of Commons Standing Committee on Public Accounts made recommendations relevant to the Secretariat on the monitoring and enforcement of compliance with Treasury Board policies, Secretariat intervention in cases of non-compliance, and action plans for compliance for smaller departments and agencies. The recommendations also included elements related to the Secretariat's responsibilities in contracting and supporting small departments and agencies in both internal audit and monitoring of contracting activities.

In response, the Secretariat is "implementing broad measures to strengthen accountability and compliance," including activities described throughout this document. Treasury Board oversight policies were amended and strengthened through Budget 2004 measures. Work on the *Policy on Internal Audit* across the Secretariat also addresses specific needs of small departments and agencies. Finally, the Secretariat committed to preparing a Guide for Managers and Internal Audit: Monitoring Procurement and Contracting, Contracts Disclosure and developing the Professional Development and Certification Program by fall 2005.

See http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gr-rg/2005/0323_e.asp.

Response to the Auditor General

Report 1, Chapter 3 ("Modernization of Human Resources"), 4 ("Accountability"), and 8 ("Managing Government") of the February 2005 Report of the Auditor General to the House of Commons

Tabled February 15, 2005

The Office of the Auditor General (OAG) conducted performance audits that examined whether the government was managing its programs with due regard to economy, efficiency, and environmental impact and had measures in place to determine their effectiveness.

The Treasury Board was mentioned in three chapters of this report. For Chapter 3, "Modernization of Human Resources Management: Managing the Reforms," the OAG stated that, while the government is making satisfactory progress in the early stages of its new human resources management in the federal Public Service, the Treasury Board needed to ensure that the three agencies that now carry out the various aspects of its role as employer (the Treasury Board of Canada Secretariat, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, and the Canada School of Public Service) integrate their activities more formally and fully. The Secretariat generally agreed with OAG recommendations.

Chapter 4, "Accountability of Foundations," found that, despite a number of improvements to the framework for the accountability of foundations to Parliament, overall progress was unsatisfactory. The Secretariat disagreed with the OAG's conclusions.

Chapter 8, "Managing Government: Financial Information," found that progress on the use of improved financial information in departments and agencies, and improvements in its financial information systems supporting that information, was unsatisfactory. The Secretariat agreed with OAG recommendations and planned actions to address the recommendations.

See http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/media.nsf/html/20050200pr_e.html.

Report 1, Chapter 7 ("Managing Government") of the March 2004 Report of the Auditor General to the House of Commons

Tabled March 30, 2004

This OAG report preformed an audit focussed on the overall management of the initiative to enhance national security and the co-ordination of intelligence among departments and agencies, undertaken after the terrorist attacks on the United States on September 11, 2001.

Chapter 7 of this report, "Managing Government: A Study of the Role of the Treasury Board and its Secretariat," characterized a study undertaken by the OAG on the key challenges the government faces in carrying out its agenda to strengthen management across the federal public sector. This study provides Parliament with information on the key challenges that the Treasury Board and its Secretariat face in developing, refining, and implementing the federal government's management agenda. The study is a first step in the development of a longer-term audit plan for the OAG, covering key elements of the federal government's management agenda and the Treasury Board's role in them.

See http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20040300c_e.html.

External Audits or Evaluations

No external audits or evaluations were conducted.

Internal Audits or Evaluations

Review of Policy Monitoring

See http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2004/rpm-esp_e.asp.

Strategic Plan Development Process

See http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2004/spdp-peps_e.asp.

Table 12: Sustainable Development Strategies (SDS)

Points to address	Departmental Input
1. What are the key goals, objectives, and/or long-term targets of the SDS?	The SDS contains 28 commitments, many with specific targets. The three key goals are 1. Support departments in setting, achieving, and reporting on sustainable development goals; 2. Make progress on federal priorities related to Sustainable Development (SD); and 3. Make the Secretariat's operations more environmentally friendly.
2. How do your key goals, objectives, and/or long-term targets help achieve your department's strategic outcomes?	All three of the Secretariat's SDS goals relate to its outcome, namely rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians. As Management Board for the Government of Canada, the Treasury Board is uniquely positioned to ensure that the values, principles, and practices of SD are integrated into departmental management systems, including planning and reporting.
3. What were your targets for the reporting period?	A summary is provided below.
4. What is your progress (this includes outcomes achieved in relation to objectives and progress on targets) to date?	A summary is provided below.
5. What adjustments have you made, if any? (To better set the context for this information, discuss how lessons learned have influenced your adjustments.)	If a lesson has been learned, it is that clear accountability for results is required if SD is going to be advanced. The transition to sustainable management practices is a significant change, not easily achieved. In those areas where some progress and success were achieved (contaminated sites, building of horizontal frameworks), leads have been identified and there has been clear accountability.

In 2004–05, the Secretariat began implementation of its new 2004–06 Sustainable Development Strategy (SDS). The Strategy has three goals: Supporting departments in setting, achieving, and reporting on sustainable development goals; making progress on federal priorities related to sustainable development; and making the Secretariat's operations more environmentally friendly. The Strategy made 28 commitments across the three goals. Approximately half of the commitments have been fulfilled in the first year alone, although many are ongoing activities and responsibilities for the Secretariat.

The highlight of the first year of activities under the new SDS is the dramatic progress made in improving management practices on files relating to sustainable development (Goal 1: Support departments in setting, achieving, and reporting on sustainable development goals). The Climate Change Project Office spearheaded the creation of the Performance Management Framework (PMF) for all government activities under the file. The PMF provides a common, government-wide approach to the collection, management, and public reporting of financial and non-financial information. This type of framework helps departments to better manage and report on their SD-related programs and in turn helps the Secretariat provide quality information and recommendations to executives and ministers. The success of the Climate Change

framework is being replicated for Water, Greening Government Operations, and Aboriginal files. Very recently, the Secretariat has undertaken the development of a prototype Web tool for tracking and reporting of PMF data on horizontal files. The tool may simplify and improve departmental reporting.

Good progress was also made under Goal 2 (Make progress on federal priorities related to SD) in the SDS, where the Secretariat committed to making progress on Contaminated Sites and Greening of the Federal Fleet. The *Motor Vehicle Policy* and the *Executive Vehicle Policy* have been re-written (although not consolidated) and are now in draft format as two chapters of the *Fleet Management Directive*. Consultation has taken place with departments and agencies, and comments from these organizations have been addressed.

Progress was also seen in making the Secretariat's operations more environmentally friendly (Goal 3: Make the Secretariat's operations more environmentally friendly). A volunteer network of employees dedicated to reducing resource consumption and raising awareness, the Green Citizenship Network, was successfully established. The Network includes employees from the Public Service Commission of Canada, PSHRMAC, and the Department of Finance Canada that share facilities with us. This innovative and collaborative effort has already resulted in a detailed action plan for reducing solid waste, and energy and paper consumption. Thirteen activities will roll out and be monitored over the next year. The Network plans to continue developing more aggressive plans to green the Secretariat's operations.

True to the Secretariat's SDS commitment on contaminated sites, in 2004–05, the Secretariat worked closely with Environment Canada to jointly manage the implementation of the Federal Contaminated Sites Accelerated Action Plan (FCSAAP) Program. Funds were expended to conduct 242 site assessments ($4.48 million) and care and maintenance/remediation work on 55 Class 1 contaminated sites ($85.112 million). In addition, following the commitment in the 2004 budget, the Secretariat and Environment Canada designed and prepared, for Cabinet approval, an enhanced contaminated sites program, including strengthened governance, accountability, and reporting mechanisms. The Secretariat continued maintenance of the Federal Contaminated Sites Inventory and commenced work on the re-design and enhancement of the system. The completeness and accuracy of the data reported by departments is greatly improved.

Some commitments in the SDS remain to be fulfilled. Notably, the Secretariat has not yet closely integrated SD considerations into the work of Secretariat analysts (under Goal 1). Training for analysts on the linkages between their work and SD is planned for the coming year. Second, the departmental guidelines for SD reporting in RPPs and DPRs have not yet been improved (Goal 1). Much opportunity remains to improve the Secretariat's management practices to better support departments in achieving government-wide objectives on SD.

Table 13: Procurement and Contracting

Points to address	Organization's Input
1. Role played by procurement and contracting in delivering programs	Procurement and contracting play a vital role in ensuring that the goods and services needs of the Secretariat are met in a timely manner, while ensuring that the laws, policies, and guidelines governing government procurement are respected.
2. Overview of how the department manages its contracting function	Contracting and procurement activity in the Secretariat is centralized. While managers have delegated authority to enter into contracts, contract documents and financial commitments are created by the centralized Contracting Section. The Contracting Section also provides advice and guidance on all aspects of the contracting process. The Secretariat has a Contract Review Committee that reviews all contracts with an estimated value of greater than $10,000. Procurement of goods is also carried out centrally with the exception of purchases made using acquisition cards.
3. Progress and new initiatives enabling effective and efficient procurement practices	The Secretariat has developed a manager's desktop guide to contracting that will be accessible through the Secretariat's intranet. The process for service contracts with an estimated value of less than $10,000 has been streamlined in order to expedite the process and encourage compliance with contracting policies and procedures. Under procurement reform, the Secretariat is making broader use of standing offers and supply arrangements. Managers are also encouraged to make use of the acquisition card program to meet low dollar value needs.

Table 14: Travel Policies

The Secretariat adheres to travel policies and parameters as established by the *Special Travel Authorities* and the *Travel Directive*, Rates and Allowances.

BUDGET DES DÉPENSES

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2005

No de catalogue BT31-4/15-2005
ISBN 0-660-62956-9

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à www.tbs-sct.gc.ca
Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste
auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp . Les lecteurs qui désireraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internent précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

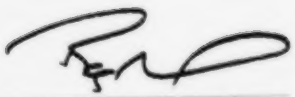
Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Rapport sur le rendement

pour la période se terminant le 31 mars 2005



Reg Alcock
Président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé

Table des matières

1. Aperçu 1
Message du président 1
Déclaration de la direction 4
Renseignements sommaires 5

2. Analyse du rendement par priorité 27
Introduction 27
Priorité 1 : Le rendement en matière de gestion 27
Priorité 2 : La gestion des dépenses 45
Priorité 3 : La gestion et les contrôles financiers 62
Priorité 4 : La gestion des services ministériels 77

3. Renseignements supplémentaires 80
1. Organigramme 80
2. Responsabilités 82

1. Aperçu

Message du président

Je suis heureux de soumettre le *Rapport sur le rendement* qui résume les réalisations du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour 2004-2005 relativement à l'atteinte de ses objectifs qui sont énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2004-2005. Ces deux documents revêtent une importance toute particulière puisqu'ils servent en quelque sorte d'assise aux efforts qui sont déployés par le gouvernement pour établir des liens clairs entre les engagements qui ont été pris envers le Parlement et les progrès qui ont été réalisés pour les remplir. Ils renforcent également la responsabilsation des ministres et de leurs administrateurs généraux.

Le gouvernement du Canada est la plus grande organisation au pays : elle gère l'effectif le plus nombreux et achète plus de biens et de services que nulle autre entreprise canadienne. C'est grâce à une saine gestion que plus de 140 milliards de dollars en programmes et en services contribuent à la prospérité du Canada et appuient notre infrastructure sociale et culturelle, la salubrité de notre environnement et le mieux-être de nos collectivités et des citoyens qui y vivent. Elle aide aussi les fonctionnaires à veiller à l'intérêt public.

Comme toutes les autres administrations dans le monde, le gouvernement du Canada doit s'adapter rapidement à un contexte en pleine effervescence. Compte tenu des progrès dans le domaine des technologies de l'information et des communications, on s'attend du gouvernement qu'il fasse preuve de célérité et qu'il soit capable de s'adapter promptement dans toutes ses activités, qu'il s'agisse d'élaboration de politiques, de prestation de services, d'affectation de ressources, de gestion des activités internes ou de production de rapports sur les résultats à l'intention des contribuables canadiens et des parlementaires. Au Canada et partout dans le monde, les gouvernements s'efforcent de moderniser leur secteur public pour emboîter le pas aux changements fondamentaux.

Afin de relever ces défis et mieux servir les Canadiens, les gouvernements doivent travailler plus vite et de manière plus intelligente, tout en rendant compte des résultats qu'ils obtiennent. Les Canadiens ont besoin **d'un gouvernement responsable** qui rend compte sans détour et ouvertement de son rendement au Parlement et à la population tout entière. Les Canadiens ont de plus besoin **d'un gouvernement capable de satisfaire à leurs attentes,** d'un gouvernement au service de ses citoyens et qui est géré comme s'il était un tout cohérent. Enfin, les Canadiens ont besoin **d'un gouvernement novateur**, qui compte sur une fonction publique très compétente, capable de se servir de l'information, d'optimiser les deniers publics et de gérer les risques.

Je suis fier des progrès que nous avons faits. En voici des exemples :

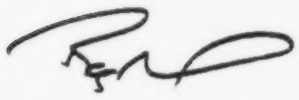
- Nous avons rétabli le Bureau du contrôleur général pour qu'il supervise et renforce la vérification interne et la gestion financière.
- Nous avons généralisé l'application du Cadre de responsabilisation de gestion à l'échelle pangouvernementale.
- Nous avons réussi à réaffecter de manière permanente 1 milliard de dollars dans les dépenses de programmes, pour affecter les ressources des priorités secondaires aux priorités principales.
- Nous progressons en vue de mettre en œuvre la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et nous ne ménageons pas les efforts pour transformer les modes d'exécution des activités internes et de prestation des services aux Canadiens.
- Nous terminons de grands examens opérationnels dans l'ensemble du gouvernement à l'appui de l'amélioration de la gestion des dépenses.
- Nous avons amélioré la transparence du gouvernement en mettant en place une nouvelle façon de produire les documents budgétaires en novembre 2004 et nous avons imposé la divulgation trimestrielle des données sur leurs dépenses au titre des voyages et de l'accueil, et des marchés de l' dont la valeur est supérieure à 10 000 $ sur les sites Web des ministères.

Nous poursuivons nos efforts afin d'intégrer les renseignements sur les programmes pour fournir aux parlementaires une information de meilleure qualité qui leur permet d'évaluer le rendement du gouvernement. Nous continuerons d'améliorer la gestion financière, la vérification interne, la supervision et la reddition de comptes. De plus, même si nous avons mis en œuvre un processus et un cadre pour renouveler toutes les politiques du Conseil du Trésor, nous les examinerons et nous aiderons les gestionnaires qui sont chargés de les appliquer.

Comme le montre le rapport, le Secrétariat est bien placé pour faire face aux défis qui l'attendent. Nous avons réalisé des progrès dans les initiatives visant à améliorer le rendement en matière de gestion, la gestion des dépenses, la gestion et les contrôles financiers, et la gestion intégrée. Le Secrétariat a fini de restructurer ses activités internes, son mandat et son programme de gestion. Toutes ces mesures aideront le Secrétariat et le portefeuille du Conseil du Trésor dans leurs efforts pour seconder le gouvernement afin de moderniser la gestion du secteur public dans les mois et les années à venir.

En guise de conclusion, je tiens à souligner l'appui, le dévouement et le travail acharné des hommes et des femmes du portefeuille du Conseil du Trésor et du Secrétariat, sans lesquels tout ceci n'aurait pas été possible.

Le président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé,



Reg Alcock

Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur le rendement* de 2004-2005 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Ce document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport énoncés dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2004-2005 :*

- Il est conforme aux exigences particulières en matière de rapports décrites dans le guide.
- Il est fondé sur la structure de secteur d'activité approuvée du ministère.
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis.
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats visés ou atteints en fonction des ressources allouées et des autorisations accordées.
- Il fait état des fonds qui ont été alloués et approuvés dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.

Le secrétaire du Conseil du Trésor,

Wayne G. Wouters

Renseignements sommaires

1. Le mandat du ministère

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada possède un double mandat. Il est à la fois l'entité consultative et administrative du Conseil du Trésor du Canada et il assume certaines responsabilités législatives du gouvernement, à titre d'organisme central. Pour s'acquitter de ces responsabilités, il définit les politiques et les attentes en matière de gestion et surveille leur mise en œuvre; il évalue l'efficience et la qualité des dépenses de programmes et la prestation de services dans l'ensemble du gouvernement et formule des avis à cet égard; et il administre les ressources humaines, à titre d'employeur de la fonction publique fédérale.

Le Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet du Conseil privé de la Reine du Canada. Il a été créé en 1867 et s'est vu conférer des pouvoirs législatifs en 1869. Les pouvoirs et les responsabilités du CT sont définis dans divers textes législatifs, règlements, décrets en conseil, politiques, lignes directrices et pratiques. Si le principal texte de loi définissant les pouvoirs législatifs du CT est la *Loi sur la gestion des finances publiques*, plus de 20 autres lois lui confèrent également des pouvoirs législatifs.

En sa qualité de gestionnaire général de l'administration publique, le Conseil du Trésor administre les responsabilités du gouvernement en matière de ressources financières, de personnel et d'administration. Il établit les politiques et les pratiques de gestion, examine et approuve les plans de dépenses proposés par les ministères et organismes et revoit l'élaboration et l'exécution des programmes de même que la prestation des services approuvés. Entre autres, il donne aux ministères et aux organismes l'autorisation de dépenser des fonds conformément aux politiques et aux priorités du gouvernement, surveille le rendement des ministères, des organismes et des sociétés d'État et définit les normes pour toute une gamme de rapports au Parlement. Par ailleurs, il détermine la rémunération, approuve les conditions d'emploi et administre les divers régimes de retraite et de prestations qui sont offerts aux employés de la fonction publique.

Le portefeuille du Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor assume ses responsabilités grâce à un portefeuille d'organismes qui comprend :

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, qui regroupe le Bureau du contrôleur général du Canada, appuie les ministres qui forment le Conseil du Trésor en formulant des conseils sur les activités du gouvernement et en surveillant la gestion publique;

- L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada appuie le Conseil du Trésor en formulant des avis sur la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique fédérale et en surveillant aussi ce secteur ;
- L'École de la fonction publique du Canada appuie la mise en œuvre du mandat du Conseil du Trésor en veillant à ce que les fonctionnaires aient accès aux moyens d'apprentissage dont ils ont besoin pour servir efficacement les Canadiens.

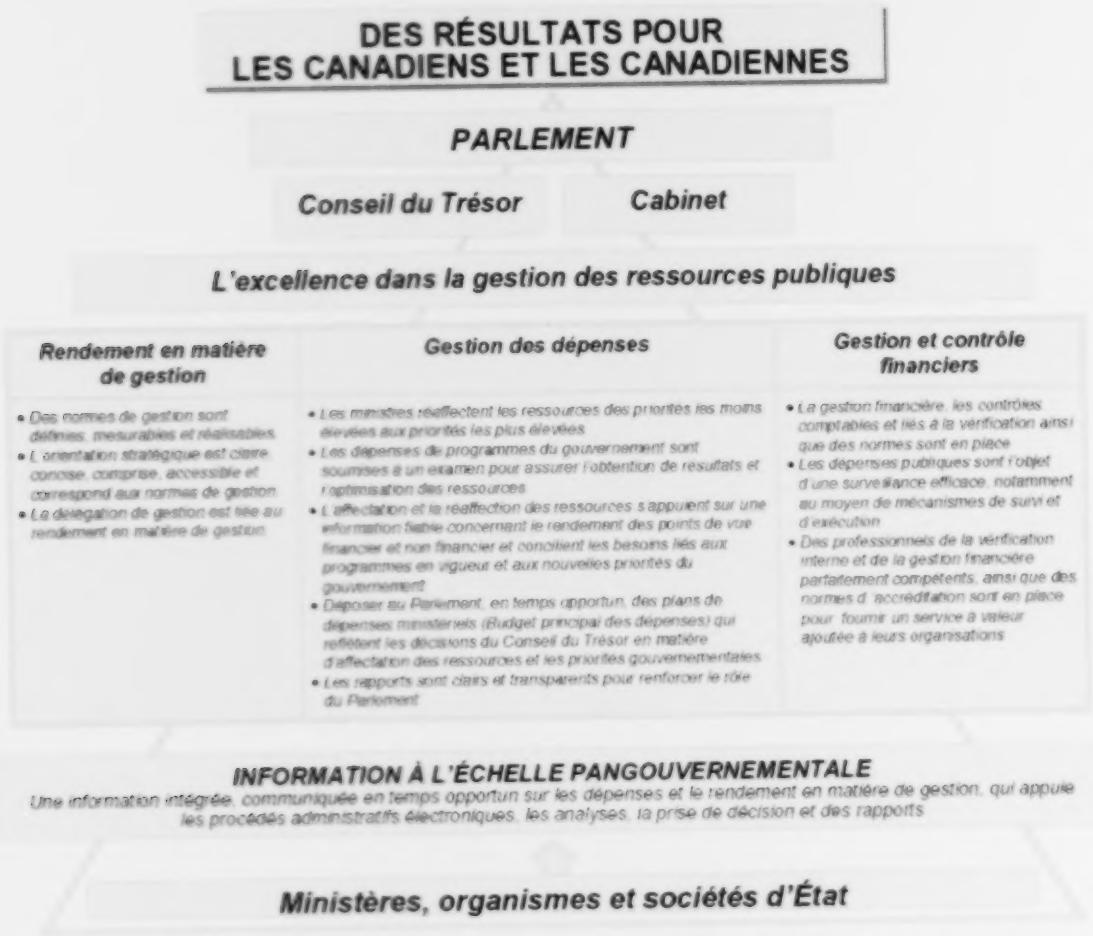
Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a pour mission de s'assurer que la gestion rigoureuse des ressources publiques donne des résultats appréciables pour la population. Il s'agit notamment :

- de définir des attentes et des normes relatives au rendement en matière de gestion dans le secteur public;
- d'élaborer et de diriger des stratégies à l'appui de la gestion horizontale des activités dans l'ensemble du gouvernement;
- d'évaluer le rendement des ministères, des organismes et des sociétés d'État au regard des attentes et d'attester de la probité et de l'optimisation des ressources dans le cas des investissements publics;
- d'évaluer des activités, des programmes et des services du gouvernement au niveau ministériel et de l'ensemble du gouvernement et le conseiller sur la façon et les moyens à utiliser pour répartir et réaffecter les ressources afin d'atteindre les priorités et les objectifs du gouvernement;
- d'apporter un soutien au rôle du Conseil du Trésor à titre d'employeur en menant des activités liées aux relations de travail, aux régimes de retraite et aux prestations, notamment à la rémunération des fonctionnaires et des militaires;
- d'appuyer la mise en œuvre du programme de réformes à l'échelle du gouvernement afin d'améliorer continuellement la qualité des services et d'accroître la satisfaction des Canadiens envers la prestation de services publics;
- de présenter, tous les ans, au Parlement un rapport sur les dépenses publiques totales, par le truchement du Budget des dépenses, des rapports ministériels sur les plans et les priorités (RPP) et des rapports sur le rendement, ainsi que des états financiers consolidés et vérifiés, par l'intermédiaire des Comptes publics du Canada, et d'autres informations financières;
- d'appuyer le président du Conseil du Trésor, le Conseil du Trésor et le système du Cabinet comme organisme central du gouvernement.

2. Cadre de planification stratégique et structure de rapport de 2004-2005

Le diagramme qui suit donne un aperçu du cadre de planification stratégique du Secrétariat qui met en relief ses résultats stratégiques et ses principaux objectifs.



Le Secrétariat a fait appel à ce cadre de planification pour définir quatre priorités dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2004-2005 et les initiatives clés qui s'y rattachent. Ce rapport présentait les quatre priorités suivantes, sous le résultat stratégique visant à une gestion rigoureuse des fonds publics afin d'assurer des résultats aux Canadiens :

- le rendement en matière de gestion;
- la gestion des dépenses;
- la gestion et le contrôle financiers;
- la gestion des services ministériels.

Dans le but d'établir facilement des comparaisons avec le RPP de 2004-2005, le présent rapport a été articulé autour de ces quatre priorités et des initiatives clés s'y rattachant, qui seront examinées en détail dans les prochaines sections.

Le présent rapport est certes axé sur ces quatre priorités et les initiatives clés décrites dans le RPP de 2004-2005, mais l'information financière présentée dans les tableaux a été recueillie selon les secteurs d'activité approuvés dans le *Budget principal des dépenses* de 2004-2005. Pour faciliter les comparaisons entre la structure des secteurs d'activité et les priorités, nous avons inclus un tableau de concordance (tableau 1).

3. Aperçu des ressources et sommaire du rendement

Total des ressources financières

Type	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
Dépenses de fonctionnement	148 539 000 $	144 702 800 $	141 686 600 $
Fonds gérés par l'administration centrale	2 370 396 000 $	2 344 211 200 $	1 433 386 300 $
Total	2 518 935 000 $	2 488 914 000 $	1 575 072 900 $

L'écart entre le total des autorisations et les dépenses réelles est attribuable surtout aux fonds gérés par l'administration centrale inutilisés au titre du Crédit 5 – Éventualités du gouvernement (640 575 900 $), du Crédit 10 – Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (10 750 300 $) et du Crédit 20 – Assurance de la fonction publique (259 498 600 $). Ces fonds gérés par l'administration centrale sont décrits au Tableau 4 de la Section III.

Total des ressources humaines

Prévues	Autorisations	Écart
955	996	41

Bilan de la mise en œuvre des priorités ministérielles

Résultat stratégique : Gestion rigoureuse des fonds publics afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens

Priorités	Initiatives clés	Sommaire des résultats attendus[1]	Bilan[2]	Dépenses prévues[3] (en milliers de dollars)	Dépenses réelles (en milliers de dollars)
Rendement en matière de gestion	Renforcement du rendement en matière de gestion grâce au Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement *(en cours)*	Établissement, d'ici à 2005-2006, d'indicateurs communs et efficaces en matière de rendement	Conforme aux attentes	Fonctionnement : 51 729 $ Fonds gérés par l'administration centrale : 1 609 520 $	Fonctionnement : 48 045,3 $ Fonds gérés par l'administration centrale : 1 433 386,3 $
		Évaluation annuelle du rendement des ministères et organismes fédéraux	Conforme aux attentes		
	Actualisation des politiques de gestion du Conseil du Trésor *(en cours)*	Élaboration d'une série cohérente de politiques de gestion	En cours		
		Le nouvel ensemble de politiques est intégré et rationalisé, il tient compte des défis et il est harmonisé avec le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)	En cours		

Résultat stratégique : Gestion rigoureuse des fonds publics afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens					
Priorités	**Initiatives clés**	**Sommaire des résultats attendus[1]**	**Bilan[2]**	**Dépenses prévues[3]** (en milliers de dollars)	**Dépenses réelles** (en milliers de dollars)
		Les politiques du Conseil du Trésor relatives aux marchés, aux acquisitions et aux biens immobiliers seront actualisées avant le 31 mars 2005	Conforme en partie aux attentes		
		Les autres politiques du Conseil du Trésor seront actualisées au plus tard le 31 mars 2007	En cours		

1. Un bilan complet des résultats pour chacune des initiatives est disponible dans le *Rapport sur les plans et priorités* de 2004-2005 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, qui se trouve à http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/TBS-SCT/TBS-SCTr45_f.asp.
2. Bilan :
   - « conforme aux attentes » — indique que toutes les attentes recensées dans le RPP de 2004–2005 ont été entièrement satisfaites;
   - « conforme en partie aux attentes » — indique que certaines attentes ou la plupart des attentes ont été satisfaites;
   - « en cours » – indique que des échéances ont été fixées au-delà du 31 mars 2005 et que la mise en œuvre de l'initiative est donc en cours;
   - « non conforme aux attentes » — indique que les résultats n'ont pas été obtenus dans le respect des échéances fixées ou qu'il reste des travaux importants à faire.
3. Les données sur les dépenses prévues présentées dans le *Rapport sur les plans et priorités* de 2004-2005 tiennent compte du plan initial de réaménagement. En juin 2004, le Secrétariat a amorcé un réaménagement en profondeur de son organisation, qui prévoyait notamment une réaffectation des ressources. Étant donné que ce réaménagement n'a pris fin qu'au début de 2005-2006, les données sur les dépenses réelles présentées ci-dessus sont fondées sur la structure originale du Secrétariat.

Résultat stratégique : Gestion rigoureuse des fonds publics afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens					
Priorités	**Initiatives clés**	**Sommaire des résultats attendus[1]**	**Bilan[2]**	**Dépenses prévues[3]** (en milliers de dollars)	**Dépenses réelles** (en milliers de dollars)
	Renforcement de la capacité de gestion de la fonction publique *(nouvelle)*	Établir des objectifs et entreprendre l'élaboration d'un cadre d'apprentissage de base à l'intention des gestionnaires et des collectivités fonctionnelles de la fonction publique	Conforme en partie aux attentes		
		Instaurer des mécanismes en vue de l'élaboration de normes d'accréditation professionnelle pour plusieurs collectivités fonctionnelles au sein de la fonction publique	Conforme en partie aux attentes		
	Divulgation proactive des dépenses du gouvernement *(en cours)*	Les ministères et les organismes ont commencé à afficher l'information relative à tous les marchés de biens et de services d'une valeur de plus de 10 000 $	Conforme aux attentes		

Résultat stratégique : Gestion rigoureuse des fonds publics afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens					
Priorités	**Initiatives clés**	**Sommaire des résultats attendus[1]**	**Bilan[2]**	**Dépenses prévues[3]** (en milliers de dollars)	**Dépenses réelles** (en milliers de dollars)
		Déterminer d'autres catégories d'informations qui pourraient être publiées couramment	En cours		
	Renforcement des régimes de responsabilisation et de gouvernance *(nouvelle)*	Examen sur la conformité et l'imposition de sanctions en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*	Conforme en partie aux attentes		
		Examen visant à mieux définir les responsabilités et les obligations de reddition de comptes respectives des ministres et des hauts fonctionnaires	Conforme en partie aux attentes		
		Examen visant à améliorer le régime de gouvernance et la transparence des sociétés d'État	En cours		
	Transformation des modes de prestation des services publics en vue d'accroître leur efficacité et leur efficience *(nouvelle)*	Élaboration d'une stratégie à long terme pour pérenniser l'infrastructure commune (Voie de communication protégée)	Conforme aux attentes		
		Achèvement des examens à l'échelle de l'administration fédérale des services ministériels et administratifs, de l'utilisation et de la gestion des technologies de l'information et de l'infrastructure de prestation de services	Conforme aux attentes		
		Une vision et une stratégie cohérentes de prestation des services ont été présentées aux ministres	Conforme en partie aux attentes		
		Examen des priorités fédérales relatives à la coopération interadministratives en matière de prestation de services et des possibilités de partenariats	Conforme en partie aux attentes		
		Élaboration et mise en œuvre de stratégies visant à accélérer le passage au libre-service dans certains ministères clés	Conforme aux attentes		
		Élaboration d'une nouvelle politique sur les services et d'un cadre stratégique, notamment approbation et diffusion de mesures du rendement	Non conforme aux attentes; poursuite des efforts		

Résultat stratégique : Gestion rigoureuse des fonds publics afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens					
Priorités	**Initiatives clés**	**Sommaire des résultats attendus[1]**	**Bilan[2]**	**Dépenses prévues[3]** (en milliers de dollars)	**Dépenses réelles** (en milliers de dollars)
		Détermination des obstacles législatifs ou stratégiques à l'intégration des modes de prestation des services et des solutions en présence pour corriger ces problèmes	Conforme en partie aux attentes		
		Accroissement de la participation ministérielle à l'Initiative d'amélioration des services et hausse de 10 % de la satisfaction des utilisateurs des services fédéraux avant la fin 2005	Conforme aux attentes		
Gestion des dépenses	Examen des dépenses du gouvernement *(en cours)*	Favoriser l'examen continuel des dépenses publiques en révisant les programmes horizontaux et stratégiques, les activités du gouvernement, des ministères et des organismes	Conforme en partie aux attentes	Fonctionnement : 50 109 $ Fonds gérés par l'administration centrale : 750 844,2 $	Fonctionnement : 38 008,7 $ Fonds gérés par l'administration centrale : 0 $
	Réaffectation des dépenses aux priorités les plus importantes *(en cours)*	Confirmation de la réduction permanente de 1 milliard de dollars dans les niveaux de référence ministériels	Conforme aux attentes		
	Amélioration de la gestion de l'information sur les dépenses et sur le rendement *(en cours)*	Le Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) a permis l'intégration de l'information pangouvernementale et a servi à l'élaboration de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et du Budget principal des dépenses pour 2005-2006	Conforme en partie aux attentes		
		Le SIGD a intégré l'Architecture des activités de programme pour les ministères et les organismes à temps pour la préparation du cycle budgétaire de 2005-2006	Conforme aux attentes		
		Poursuivre la mise au point du SIGD afin d'être en mesure, en 2006-2007, de traiter les flux de données actives et d'assurer la concordance entre les dépenses réelles et les budgets prévus	En cours		
	Refonte des budgets des dépenses et des rapports au Parlement *(en cours)*	Renforcer la capacité du Secrétariat de promouvoir la reddition de comptes, la transparence et la saine gouvernance	En cours		

Résultat stratégique : Gestion rigoureuse des fonds publics afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens					
Priorités	**Initiatives clés**	**Sommaire des résultats attendus[1]**	**Bilan[2]**	**Dépenses prévues[3]** (en milliers de dollars)	**Dépenses réelles** (en milliers de dollars)
		Élaboration d'une stratégie de rationalisation améliorée des rapports	Conforme en partie aux attentes		
		Une meilleure concordance entre les efforts ministériels et les priorités gouvernementales et une approche plus stratégique, intégrée et interministérielle en ce qui a trait aux plans, aux dépenses et aux résultats	Conforme en partie aux attentes		
		Une information de meilleure qualité pour faciliter l'approbation et la surveillance des dépenses par le Parlement	Conforme en partie aux attentes		
Gestion et contrôles financiers	Renforcement de la responsabilité en matière de gestion financière *(en cours et nouvelle)*	Saine gestion des ressources, accompagnée par la mise en place de mesures de surveillance, notamment l'examen et l'approbation de toutes les nouvelles initiatives de dépenses, le recours à des contrôleurs et agents financiers ministériels professionnels et efficaces, ainsi qu'à des contrôles, normes, politiques et rapports financiers appropriés qui sont appuyés par des mécanismes efficaces de supervision et d'application	Conforme en partie aux attentes; en cours	Fonctionnement : 8 496 $ Fonds gérés par l'administration centrale : 31,8 $	Fonctionnement : 18 958,4 $ Fonds gérés par l'administration centrale : 0 $
	Renforcement de la fonction de vérification interne *(en cours et nouvelle)*	Des vérifications internes efficaces dans l'ensemble de l'administration fédérale qui font appel à des méthodes et des outils de vérification professionnels et efficaces afin de produire une information enrichie servant à étayer le processus décisionnel	Conforme aux attentes; en cours		

Résultat stratégique : Gestion rigoureuse des fonds publics afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens					
Priorités	**Initiatives clés**	**Sommaire des résultats attendus[1]**	**Bilan[2]**	**Dépenses prévues[3]** (en milliers de dollars)	**Dépenses réelles** (en milliers de dollars)
	Accroissement de la capacité de gestion et de vérification financières dans la fonction publique *(en cours et nouvelle)*	Des professionnels de la gestion financière et de la vérification interne pleinement qualifiés et efficaces qui assurent un service de qualité à leurs administrateurs généraux et qui bénéficient de normes de certification, d'un programme d'apprentissage de base très étoffé, de programmes spécialisés de recrutement et de maintien en poste, de mécanismes de promotion de la mobilité, de l'autonomie professionnelle et de la gestion de carrières	Conforme aux attentes; en cours		
	Renforcement des systèmes de gestion financière *(en cours et nouvelle)*	Gestion et contrôle financiers efficaces; processus décisionnels améliorés et capacité grandement accrue de réaffecter des ressources en vue d'améliorer la reddition de comptes, la transparence et la surveillance, et donc de réduire le fardeau administratif et les coûts	Conforme aux attentes; en cours		
Gestion des services ministériels	Restructuration du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada *(nouvelle)*	Mise en œuvre d'une nouvelle structure organisationnelle afin de répondre aux besoins du président qui a été approuvée par le Conseil du Trésor	Conforme en partie aux attentes	Fonctionnement : 38 205 $ Fonds gérés par l'administration centrale : 10 000 $	Fonctionnement : 36 674,1 $ Fonds gérés par l'administration centrale : 0 $
		Mise en œuvre d'un nouveau régime de gouvernance afin de mieux définir les responsabilités dont il faut rendre compte	Conforme aux attentes		
		Des mesures ont été élaborées pour assurer une réaffectation en permanence des dépenses et mettre en œuvre le projet du gouvernement de renforcer la gestion dans le secteur public	En cours		
	Réaménagement des processus opérationnels internes *(nouvelle)*	Jusqu'en 2007, le Secrétariat examinera, réaménagera et mettra en oeuvre des processus opérationnels internes essentiels qui sont destinés à renforcer sa capacité de surveillance et à améliorer les relations avec les autres organismes centraux, le Conseil du Trésor et le Parlement	En cours		

4. Contexte opérationnel

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada fonctionne dans un environnement très complexe. Il supervise non seulement les activités de l'ensemble du gouvernement fédéral, mais il joue en outre un rôle clé pour orienter et administrer les réformes au sein de l'administration publique.

C'est une tâche gigantesque. Le secteur public fédéral constitue la plus grande organisation du Canada. Doté d'un budget de dépenses de plus de 200 milliards de dollars, le gouvernement fédéral est sept fois plus grand que n'importe quelle entreprise du pays. Avec 450 000 employés, 200 organismes, 400 millions d'opérations par année et 1 750 points de service, il s'agit sans l'ombre d'un doute de l'institution la plus complexe du pays. Pour élaborer des politiques et concevoir et mettre en oeuvre des programmes et des services, il fait appel à une multitude d'ententes conclues avec d'autres pouvoirs publics et d'autres organismes non gouvernementaux, comme les organisations bénévoles, les entreprises privées, les groupes de réflexion, les universités, les laboratoires de recherche et les organisations scientifiques et les fiducies foncières, pour optimiser la dépense publique et obtenir des résultats pour les Canadiens. Pour réussir, il doit administrer ses ressources de manière judicieuse et disposer d'un capital humain efficace et efficient.

Le secteur public doit se moderniser. La mondialisation, la révolution de l'information et la plus grande ouverture exigée du secteur public, qui est soumis à une surveillance accrue, ont fait augmenter les pressions en vue de renforcer la gestion, la reddition de comptes et la transparence au sein du secteur public. Les pressions s'accentuent aussi afin de moderniser la gestion des ressources humaines pour faire face au vieillissement de la fonction publique et à la diversification de la population canadienne. Les citoyens exigent de plus en plus de tous les pouvoirs publics qu'ils offrent des services plus pertinents et intégrés et qu'ils prouvent que les fonds consacrés aux programmes et aux services sont optimisés.

L'exercice 2004-2005 a également été marqué par des transitions et de vastes réformes. Le 12 décembre 2003, le gouvernement a annoncé des réformes majeures dans l'organisation des ministères en réaménageant près de 25 p. 100 du secteur public fédéral et en lançant un examen approfondi des dépenses publiques. Les réformes structurelles ont comporté notamment des modifications au mandat du Secrétariat, qui a été recentré sur son principal secteur d'activité, à savoir l'exercice d'une surveillance sur la gestion des ressources publiques afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens.

De plus, la vérificatrice générale du Canada a publié son rapport de novembre 2003 qui portait sur le Programme de commandites et les activités de publicité en février 2004. Le gouvernement lui a immédiatement donné suite en mettant sur pied la Commission d'enquête Gomery et en s'engageant à revoir les régimes de gouvernance des sociétés d'État, la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et les responsabilités et les obligations de rendre des comptes des ministres et des hauts fonctionnaires.

Résultat, l'environnement opérationnel s'est complexifié. Le Secrétariat a joué un grand rôle dans la supervision des changements structurels qui ont été mis en oeuvre dans l'ensemble du gouvernement fédéral; il a apporté son concours aux processus d'examen des dépenses publiques; et il a dirigé les examens de la gouvernance tout en administrant les grandes réformes réalisées au sein de son mandat et de sa structure organisationnelle. Toutes ces réformes ont exercé d'énormes pressions sur l'organisation, mais des progrès importants ont été faits en vue de poser les jalons de la mise en œuvre du programme de modernisation de la gestion publique du gouvernement.

5. Aperçu du rendement du Secrétariat

Pour relever ces défis et mettre en oeuvre le programme de modernisation de la gestion du secteur public du gouvernement, le Secrétariat a axé ses efforts, au cours de l'exercice 2004-2005, sur les mesures suivantes :

- accroître la reddition de comptes et établir des liens plus étroits entre le rendement en matière de gestion et les résultats;
- renforcer la gestion des dépenses afin d'améliorer la capacité du gouvernement de démontrer que les ressources sont optimisées et de réaffecter les ressources vers des priorités plus grandes;
- assurer une meilleure gestion et de meilleurs contrôles financiers, et accroître la capacité d'assurer aux Canadiens que l'argent des contribuables est consacré à ce qui était prévu par le Parlement;
- améliorer la gestion et l'administration internes du Secrétariat lui-même.

Des progrès importants ont été réalisés dans tous les secteurs. Par exemple, des efforts ont été déployés pour asseoir des bases solides en vue d'améliorer l'évaluation de la gestion dans le secteur public et du rendement en matière de gestion grâce à l'élaboration et à la mise en oeuvre du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Pour accroître la transparence et la reddition de comptes, il a été décidé que la divulgation proactive d'informations sur le gouvernement concernerait désormais les marchés publics de plus de 10 000 dollars. Pour accompagner les efforts destinés à optimiser la gestion des programmes et à améliorer la gestion des dépenses, le gouvernement a examiné en profondeur des activités et des programmes horizontaux dans des secteurs comme la lutte contre les changements climatiques, l'aide aux peuples autochtones, l'approvisionnement et les marchés publics de même que les services ministériels et administratifs. De plus, des progrès ont été faits en vue de renforcer les contrôles financiers grâce au rétablissement du Bureau du contrôleur général du Canada et des efforts ont été déployés pour améliorer grandement la gestion financière et la vérification interne au sein de la fonction publique.

Le Secrétariat a aussi enregistré des progrès notables dans un certain nombre d'autres secteurs qui n'ont pas été ciblés spécifiquement dans le RPP de 2004-2005. Ainsi, dans le cadre de ses efforts visant à pérenniser les régimes de retraite publics, le Secrétariat a terminé les travaux stratégiques concernant les taux de cotisation des employés des Forces armées canadiennes, de la Gendarmerie Royale du Canada et des membres des régimes de retraite du secteur public. Il a aussi terminé les travaux visant à modifier la formule qui sert à coordonner les prestations de retraite versées dans le cadre des régimes de retraite du Canada et du Québec. Le Secrétariat a aussi réussi à négocier des accords de renouvellement avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada qui visent environ 100 000 fonctionnaires et établissent les conditions d'emploi jusqu'en 2007. Il a aussi obtenu des progrès dans la mise sur pied d'un cadre stratégique de rémunération.

En même temps, de grands volets du programme d'amélioration de la gestion publique du gouvernement ont retenu toute notre attention. Le Secrétariat et les ministères ont progressé à pas de géant dans l'instauration d'une base de données et d'un système d'information communs qui sont mieux adaptés aux programmes et aux services fédéraux grâce à l'élaboration d'une Architecture des activités de programme. Il faut néanmoins poursuivre les efforts pour veiller à ce que le gouvernement communique de l'information qui va aider les parlementaires et les Canadiens à mieux évaluer le rendement du gouvernement. Il faut également renouveler les efforts pour renforcer la gestion financière, la vérification interne, la surveillance et la reddition de comptes et pour terminer l'actualisation de l'ensemble de politiques du Conseil du Trésor.

Le reste de cette section donne un aperçu des progrès réalisés dans chacun des quatre secteurs prioritaires, en résumant les engagements pris par le Secrétariat, ses réalisations et les leçons tirées. La Section II présente un bilan plus détaillé des progrès accomplis par rapport à chacune des initiatives, en fonction des priorités.

Priorité 1 : Rendement en matière de gestion

Contexte et engagement

Le Secrétariat, avec l'appui de ses partenaires de portefeuille, est chargé de définir les attentes, les normes, les politiques et les mécanismes de gestion pour l'ensemble de l'administration fédérale. Il s'est notamment engagé à faire ce qui suit :

- les normes en matière de gestion sont définies, mesurables et justifiées;
- l'orientation politique est précise, concise, comprise, accessible et harmonisée avec les normes en matière de gestion;
- la délégation des pouvoirs en matière de gestion peut être liée au rendement.

Pour atteindre ces objectifs, le Secrétariat a amorcé plusieurs initiatives clés au cours de l'exercice 2004-2005. Il s'est notamment engagé à ce qui suit :

- *le renforcement du rendement en matière de gestion* en élaborant, en collaboration avec les ministères et les organismes, des indicateurs communs pour mesurer l'efficacité de la gestion, dans le contexte du Cadre de responsabilisation de gestion, et faire appel à ces indicateurs pour examiner et évaluer, tous les ans, le rendement des ministères et des organismes;
- *l'actualisation des politiques de gestion du Conseil du Trésor* en rationalisant et en clarifiant sa série d'instruments de politique qui appuient les responsabilités relatives à la surveillance du Conseil du Trésor et en déléguant, le cas échéant, les obligations de rendre des comptes et les responsabilités aux ministères et aux organismes;
- *le renforcement de la capacité de gestion de la fonction publique* en créant un cadre d'apprentissage de base à l'intention des gestionnaires du secteur public et en établissant des normes de certification professionnelle pour les principales fonctions comme l'approvisionnement, les biens immobiliers et la gestion du matériel, et les agents financiers et les vérificateurs des ministères;
- *la divulgation proactive des dépenses du gouvernement en vue d'accroître la transparence et la reddition de comptes* en publiant des informations sur les activités du gouvernement qui concernent les marchés, l'accueil et les voyages;
- *le renforcement des régimes d'application et la détermination des responsabilités* en examinant la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les obligations de rendre des comptes et les responsabilités à la fois des ministres et des hauts fonctionnaires, ainsi que des sociétés d'État;
- *la transformation des modes de prestation des services publics* en élaborant une stratégie à long terme visant à pérenniser une structure commune (Voie de communication protégée), en cherchant des moyens pour améliorer les services offerts aux Canadiens et en optimisant l'efficience des services internes de l'administration publique.

Principales réalisations

Le Secrétariat a enregistré des progrès importants dans chacun de ces secteurs. Les normes relatives à la gestion ont été améliorées grâce à l'élaboration d'indicateurs pour le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et à la mise en oeuvre du processus bilatéral connexe. Ce processus a également permis de recueillir des informations utiles sur le rendement en matière de gestion, les pratiques et la capacité de gestion de l'ensemble de la fonction publique. Ces informations seront essentielles pour cibler les efforts visant à moderniser la gestion dans le secteur public. En outre, les bases du renouvellement des politiques du Conseil du Trésor régissant l'approvisionnement, la gestion des projets, la planification des investissements, la gestion des biens immobiliers et la vérification interne ont été posées. Le gouvernement a donné

suite à ses engagements en communiquant davantage de renseignements volontairement et en affichant sur l'Internet des informations concernant les marchés de plus de 10 000 dollars. Un cadre d'apprentissage de base destiné aux gestionnaires de la fonction publique a été élaboré et une norme de compétences pour la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers du gouvernement fédéral a été publiée. Par ailleurs, le gouvernement a terminé son examen des sociétés d'État qui a été présenté à la Chambre des communes en février 2005.

Leçons tirées

Le gouvernement est une organisation vaste et complexe. Il doit rendre des comptes aux Canadiens par le truchement du Parlement. Et il a aussi le devoir de répondre aux besoins d'un grand nombre d'intervenants. Il faut beaucoup de temps et d'efforts pour préciser les responsabilités dont il faut rendre compte et les politiques de gestion, actualiser les politiques et mettre au point des données fiables et utiles sur le rendement pour l'ensemble de l'administration publique. Nous avons certes progressé dans la mise en œuvre de certaines initiatives, mais d'autres progressent cependant plus lentement que prévu.

Voici les principales leçons que nous avons tirées au cours de la dernière année. Il faut, entre autres :

- planifier adéquatement la mise en œuvre des initiatives, notamment allouer davantage de temps à la réalisation des plans de travail pour tenir compte de la nécessité de mener de vastes concertations au sein du Secrétariat, dans l'ensemble de l'administration fédérale et auprès des diverses parties;
- établir des liens plus étroits entre l'élaboration de politiques et les activités de manière à ce que les instruments de politique, les données et les informations requises puissent être mis en œuvre avec efficacité et bénéficient d'un soutien pratique;
- collaborer avec les partenaires de portefeuille pour veiller à ce que l'acquisition des apprentissages de base soit prioritaire et offrir, comme il se doit, des possibilités de certification et de perfectionnement professionnel pour les gestionnaires dans des secteurs clés;
- planifier avec soin, adopter une stratégie échelonnée et faire particulièrement attention à la gestion des changements et des risques lorsque l'on amorce des initiatives de réaménagement de grande envergure.

Priorité 2 : Gestion des dépenses

Contexte et engagement

Un système solide de gestion des dépenses contribue à équilibrer les budgets, à harmoniser les ressources avec les priorités du gouvernement et à accroître l'efficience des opérations de programmes. Le Secrétariat joue un rôle majeur dans la gestion des dépenses publiques au sein

du gouvernement. Il formule par exemple des avis à l'intention des fonctionnaires sur les décisions concernant la gestion des dépenses, les risques et les possibilités et sur l'administration du cycle annuel de gestion des dépenses, qui comprend le dépôt du Budget des dépenses au Parlement.

Pour s'acquitter de ses responsabilités dans ce secteur, le Secrétariat a pris un engagement à l'égard des résultats suivants :

- les ministres peuvent réaffecter les ressources à des priorités plus importantes;
- les dépenses de programmes gouvernementaux sont examinées afin qu'elles donnent les résultats voulus et assurent une utilisation optimale des ressources;
- l'affectation et la réaffectation des ressources sont fondées sur de l'information financière et non financière de qualité en matière de rendement et tiennent compte des besoins des programmes en vigueur et des nouvelles priorités du gouvernement;
- les plans de dépenses des ministères (RPP) sont déposés en temps opportun au Parlement et le Budget des dépenses tient compte des décisions prises par le Conseil du Trésor en vue d'affecter les ressources et des priorités du gouvernement;
- les rapports sont clairs et transparents en vue d'aider le Parlement à remplir son rôle.

Pour atteindre ces objectifs, le Secrétariat a lancé diverses initiatives clés au cours de l'exercice 2004-2005. Il s'est notamment engagé à faire ce qui suit :

- Un *examen des dépenses du gouvernement* qui comporte divers examens horizontaux, ministériels et opérationnels afin de veiller à ce que les programmes soient durables, efficaces et efficients et que les résultats obtenus soient conformes aux priorités établies par le gouvernement.
- Une *réaffectation des dépenses aux priorités les plus importantes*, grâce à des partenariats conclus avec les ministères et les organismes pour leur donner des avis et des conseils sur la gestion des dépenses dans le but de confirmer la réduction permanente de 1 milliard de dollars des niveaux de référence ministériels (comme cela avait été promis dans le Budget de 2003).
- Une *amélioration de la gestion de l'information sur les dépenses et sur le rendement* grâce à une plus grande harmonisation entre les résultats et les ressources pour ce qui est des besoins en matière de gestion et de reddition de comptes au sein des ministères.
- Une *refonte des budgets des dépenses et une amélioration de la transparence des rapports au Parlement* en mettant l'accent sur la présentation des résultats tant ministériels que pangouvernementaux et en favorisant la transparence et la communication, en temps opportun, de l'information.

Principales réalisations

Le Secrétariat a fait des progrès notables en vue d'améliorer la gestion des dépenses au cours de l'exercice 2004-2005. Il a ainsi mené à terme des examens des principales politiques horizontales et des opérations dans des secteurs comme la lutte contre les changements climatiques, l'aide aux peuples autochtones, l'approvisionnement et la passation des marchés publics et les services ministériels et administratifs. Il a aussi réussi à réaffecter, de manière permanente, 1 milliard de dollars, respectant ainsi l'engagement qui a été pris dans le Budget de 2003. La nouvelle politique sur la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) et le Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) ont été mis en œuvre afin de réaménager en profondeur la stratégie générale du gouvernement à l'égard de la collecte, de la gestion et de la communication de l'information financière et non financière en matière de rendement. Des Architectures des activités de programme (AAP), qui obligent chacun des ministères à créer un cadre qui tient compte de ses programmes et de l'affectation des ressources, ont été élaborées pour 118 organisations et servent de base à la présentation de l'information au Parlement. Par ailleurs, *Le rendement du Canada 2004* a été grandement amélioré. Il met désormais l'accent surtout sur les résultats obtenus par le gouvernement du Canada. De plus, un groupe de travail sur l'amélioration des rapports au Parlement a été mis sur pied. Il a été chargé d'aborder les problèmes systémiques qui sont associés aux mécanismes de rapport en place et de recenser les améliorations qui sont susceptibles d'être apportées. Il s'agit d'un processus itératif qui nécessite des consultations approfondies auprès des parlementaires, des ministères, des organismes et des principaux intervenants.

Leçons tirées

S'il désire améliorer la gestion des dépenses, le gouvernement doit continuer d'accroître la qualité des informations financières et non financières qui portent sur l'utilisation optimale des ressources et sur les résultats obtenus par les programmes et les services, surtout du point de vue de l'ensemble de l'administration publique. Pour atteindre ces objectifs, il faut apporter une attention continue à la qualité de l'information sur le rendement, à la fiabilité des données et à l'analyse des programmes horizontaux. Il est également important de s'assurer qu'on donne suite aux leçons tirées et que des projets en ce sens sont mis en place. Dans le cadre de ces efforts, il faut accomplir davantage pour favoriser la mise en œuvre de la politique sur la SGRR et améliorer les services à la clientèle pour assurer l'accessibilité et la convivialité du SIGD.

Priorité 3 : Gestion et contrôles financiers

Contexte et engagement

Une des principales responsabilités du Secrétariat, qui a été confiée au Bureau du contrôleur général du Canada, est de surveiller les dépenses publiques au sein des ministères et des organismes; de définir des normes et des politiques financières, comptables et de vérification et

de les examiner; et de faire preuve de leadership pour mettre en place et appliquer les contrôles financiers pertinents et promouvoir une saine gestion des ressources à tous les échelons de la fonction publique fédérale.

Pour s'acquitter de ces responsabilités, le Secrétariat et le Bureau du contrôleur général du Canada se sont engagés à assurer ce qui suit :

- Il y a des politiques adéquates et efficaces relatives à la gestion financière, à la comptabilité et à la vérification, ainsi que des directives, des systèmes, des contrôles et des normes.
- Une surveillance efficace est exercée, au sein du gouvernement, sur les activités de vérification interne et de gestion financière; il y a notamment des mécanismes pertinents de surveillance et d'application;
- Il y a des professionnels de la vérification interne et de la gestion financière qui sont efficaces et parfaitement compétents et des normes de certification pour offrir des services à valeur ajoutée dans les organisations.

Pour atteindre ces objectifs, le Bureau du contrôleur général a dirigé la réalisation de diverses initiatives clés au cours de l'exercice 2004-2005. Il s'est notammentn engagé à ce qui suit :

- *le renforcement de la gestion financière* en mettant au point les principaux éléments pour la création de postes d'agents financiers supérieurs (contrôleurs ministériels), notamment un profil de leurs rôles et responsabilités et les dispositions clés visant les approbations;
- *le renforcement de la fonction de vérification interne* en rédigeant l'ébauche d'une nouvelle politique de vérification interne visant à solidifier la fonction de vérification interne, dans l'ensemble du gouvernement, en vue d'assurer la mise en place de programmes de vérification complets;
- *l'accroissement de la capacité de gestion et de vérification financières dans la fonction publique* en élaborant des normes de certification professionnelle à la fois pour les agents financiers supérieurs (contrôleurs ministériels) et les dirigeants principaux de la vérification et des plans complémentaires initiaux visant à favoriser et à administrer le perfectionnement professionnel des membres des collectivités de la gestion financière et de la vérification interne;
- *le renforcement des systèmes de gestion financière* en évaluant la manière dont les systèmes des ministères et des organismes centraux pourraient être améliorés de beaucoup.

Principales réalisations

Le Budget de 2004 prévoyait de « rétablir le Bureau du contrôleur général du Canada, avec le mandat de surveiller rigoureusement toutes les dépenses publiques [...] à assurer le leadership de la collectivité de la gestion financière de la fonction publique, de même que veiller à l'établissement et au respect des normes ». Par conséquent, le Bureau du contrôleur a été rétabli; le nouveau contrôleur a été nommé, et de nombreuses grandes initiatives ont été menées,

notamment la mise en place d'un plan stratégique quinquennal qui est destiné à mettre en œuvre les réaménagements fondamentaux annoncés dans le Budget de 2004 et ailleurs. Il est à noter que la mise en œuvre de toutes ces grandes initiatives a progressé.

Renforcement de la vérification interne

Dans le Budget de 2004, le gouvernement a fait connaître son intention de « dresser un plan complet visant à renforcer la fonction de contrôleur ». Il s'agissait notamment de renforcer la fonction de vérification interne dans l'ensemble de l'administration fédérale en s'appuyant sur de solides analyses du risque de chacune des activités ministérielles. À cette fin, le contrôleur général a consulté les principaux intervenants, les gestionnaires et les praticiens au sein du secteur public et à l'extérieur; il a examiné le bilan des activités de vérification du gouvernement; et il a préparé une ébauche d'une politique qui servira à approfondir les discussions, avant d'être soumise à l'approbation des personnes compétentes en 2005-2006. Une fois adoptée, la stratégie de mise en œuvre sera échelonnée sur cinq ans et concernera les grandes organisations dans un premier temps.

Renforcement de la gestion financière

Dans le Budget de 2004, le gouvernement annonçait qu'il avait l'intention de « nommer des contrôleurs agréés qui devront autoriser toutes les nouvelles mesures de dépenses dans chacun des ministères ». À cette fin, le contrôleur général a consulté les divers intervenants, les gestionnaires et les praticiens au sein du secteur public et à l'extérieur; il a élaboré un modèle de gestion financière qui s'inspire du modèle pour l'agent financier principal, notamment les profils des agents financiers principaux (contrôleurs ministériels) et un projet de mécanisme destiné à revoir et à approuver les nouvelles autorisations de dépenser.

Certification des professionnels

Un des principaux volets du plan d'action du contrôleur général vise à apporter aux administrateurs généraux tout le soutien possible dans les secteurs de la vérification interne et de la gestion financière en les aidant à recruter et à conserver à leur service des professionnels chevronnés et certifiés dans chacun de ces domaines. En 2004-2005, un examen des rôles, des responsabilités et des normes de certification des dirigeants de la vérification a été effectué et une enquête à l'échelle de l'administration fédérale sur les ressources et les activités relatives à la fonction de vérification a été menée à bien. Les normes de certification professionnelle proposées pour les agents financiers principaux et les cadres supérieurs qui sont responsables de la vérification ont été établies dans le cadre de discussions continuelles qui vont aboutir à l'approbation de politiques en 2005-2006.

Systèmes financiers

Dans le Budget de 2004, le gouvernement a annoncé qu'il avait l'intention « d'instaurer dans l'ensemble du gouvernement des systèmes modernes pour la transmission en temps opportun de l'information relative aux ressources humaines et financières, afin d'assurer le suivi de toutes les

dépenses et de fournir les outils nécessaires à leur examen et à la prise de décisions ». À cette fin, un rapport complet a été établi sur les processus administratifs communs en matière de gestion financière. Ce rapport sert à élaborer une analyse de rentabilisation et à encourager les ministères et les organismes à discuter de la possibilité d'adopter une stratégie de mise en commun des services pour renforcer les systèmes de gestion financière.

Leçons tirées

Pour être vraiment efficace, la fonction de contrôleur nécessite des mécanismes de reddition de comptes clairs et un leadership professionnel au sein du Secrétariat et dans les ministères et organismes, ainsi qu'une saine gouvernance, des politiques et des processus judicieux et de l'information exacte qui est donnée en temps voulu — tous ces éléments reposent sur des systèmes de communication et des technologies efficaces. Les réformes qui seront menées au cours des prochaines années seront vastes et exigeront des efforts soutenus pendant les cinq prochaines années. Il faudra une attention et des efforts continus pour la mise en œuvre d'initiatives de réaménagement de ce genre.

Priorité 4 : Gestion des services ministériels

Contexte et engagement

Toutes les grandes organisations doivent pouvoir compter sur des mécanismes de gouvernance et de gestion efficaces pour s'acquitter de leur mandat. Une bonne gouvernance se caractérise par des fonctions internes fortes de planification, de surveillance et de présentation de rapports; une bonne harmonisation entre les ressources, les mandats et les priorités; des systèmes d'information solides; une habilité à recenser les risques, à les évaluer et à les maîtriser; une communication efficace à l'interne; et des processus de gestion interne cohérents et rigoureux.

Au lendemain du réaménagement du gouvernement et du recentrage du mandat du Secrétariat en 2003, ce dernier a dû recadrer et adapter ses systèmes et ses processus de gestion interne en fonction de son nouveau mandat.

Dans le cadre des initiatives clés qui ont été menées, il s'est notamment engagé à ce qui suit :

- la restructuration du Secrétariat pour harmoniser sa structure avec son nouveau mandat;
- le réaménagement des processus opérationnels internes pour favoriser la mise en œuvre du programme de modernisation de la gestion du gouvernement.

Principales réalisations

Il est bien sûr évident que l'année a été difficile pour le Secrétariat, mais, compte tenu de l'ampleur et de la profondeur de la restructuration, il a tout de même réalisé de grands progrès. Une équipe de transition a été mise sur pied afin de gérer la mise en oeuvre de la nouvelle structure organisationnelle du Secrétariat, qui a été achevée avec succès. De plus, une nouvelle

structure de gouvernance et de comités a été mise en place à la fois au sein du Secrétariat et avec les partenaires externes dans le but d'améliorer la mise en commun de l'information et les processus décisionnels. Des efforts sont également déployés pour renforcer les mesures de planification, de surveillance et de présentation de rapports à l'interne et pour s'assurer que le Secrétariat est en phase avec les attentes définies dans le CRG. Ces réformes vont permettre au Secrétariat d'optimiser ses processus décisionnels et de mieux gérer son ambitieux programme d'action.

Leçons tirées

Le Secrétariat dispose désormais des systèmes, des processus et des effectifs requis pour appuyer ses activités et mettre en œuvre le programme d'amélioration de la gestion du gouvernement. L'instauration de ce programme nécessitera des efforts soutenus pour veiller à ce que les processus opérationnels internes favorisent à la fois les activités ministérielles de base et la mise en œuvre de la réforme.

6. Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada

Le résultat stratégique du Secrétariat visant à la gestion rigoureuse des ressources publiques afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens est harmonisé avec les résultats du gouvernement du Canada.

Ensemble, les priorités établies par le Secrétariat ont pour but de renforcer et de moderniser la gestion dans le secteur public. Elles visent de plus à combler certaines des attentes clés des Canadiens en créant un gouvernement qui :

- garantit la pertinence et la cohérence des programmes et des services;
- améliore la prestation des services tout en optimisant l'utilisation des ressources et en administrant de manière judicieuse les fonds publics;
- renforce la reddition de comptes au Parlement afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens.

Le Secrétariat accorde directement son appui à la réalisation de tous les résultats du gouvernement du Canada, qui sont présentés dans le *Rendement du Canada 2005*, en s'efforçant d'améliorer l'efficience et l'efficacité de l'ensemble de la fonction publique et en donnant des orientations aux ministères et aux organismes concernant la mise en oeuvre et la surveillance de leurs programmes et services.

Ainsi, le Cadre de responsabilisation de gestion établit un régime complet et cohérent de reddition de comptes qui définit les attentes de la direction à l'égard des administrateurs généraux, alors que la *Politique sur la Structure de gestion des ressources et des résultats* et l'Architecture des activités de programme donnent des renseignements sur les programmes et leurs liens avec les résultats stratégiques des ministères. Ensemble, ces initiatives ont commencé à mettre à la disposition des fonctionnaires, des parlementaires et des Canadiens des informations

sur la gestion du secteur public et les résultats qui sont obtenus et il est indéniable qu'elles vont continuer de le faire.

Le Secrétariat et ses partenaires de portefeuille favorisent également l'obtention des résultats du gouvernement, qui sont indiqués dans le *Rendement du Canada 2005* et qui concernent « une économie axée sur l'innovation et le savoir », « une société inclusive qui favorise la diversité » et « une culture et un patrimoine canadiens dynamiques », en veillant à ce que les politiques et les pratiques fédérales relatives en matière de ressources humaines soient justes; qu'elles contribuent à attirer les meilleurs talents; et qu'elles soient en prise sur la société canadienne.

Enfin, le Secrétariat joue un rôle de chef de file dans l'examen des politiques horizontales pour les harmoniser avec les priorités du gouvernement du Canada.

2. Analyse du rendement par priorité

Introduction

Cette partie présente des renseignements détaillés sur les progrès enregistrés par le Secrétariat eu égard à chacune de ses priorités, de ses plans et des résultats attendus, qui sont décrits dans le *Rapport sur les plans et priorités* de 2004-2005.

Pour atteindre le résultat stratégique à long terme qui vise à pratiquer une gestion rigoureuse des ressources publiques afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens, le Secrétariat s'est donné les quatre priorités suivantes :

1. le rendement en matière de gestion;
2. la gestion des dépenses;
3. la gestion et les contrôles financiers;
4. la gestion des services ministériels.

L'information est présentée en fonction des priorités et accompagnée de renseignements sur les initiatives clés qui sont menées pour donner suite à chacune de ces priorités ainsi que les résultats attendus, les plans et les réalisations pour chacune des initiatives.

Priorité 1 : Le rendement en matière de gestion

Le Secrétariat s'est engagé à améliorer la qualité de la gestion dans le secteur public et le rendement en matière de gestion dans l'ensemble de l'administration publique. Pour ce faire, le Secrétariat a axé ses efforts incessants sur six initiatives clés au cours de l'exercice 2004-2005.

Ces initiatives visaient ce qui suit :

- le renforcement du Cadre de responsabilisation de gestion;
- l'actualisation des politiques de gestion du Conseil du Trésor;
- le renforcement de la capacité de gestion de la fonction publique;
- l'élargissement de la divulgation proactive des dépenses du gouvernement;
- la réalisation d'examens sur les régimes de reddition de comptes et de gouvernance;
- la transformation des modes de prestation des services publics pour en améliorer l'efficience et l'efficacité.

Le renforcement du Cadre de responsabilisation de gestion

Le Secrétariat collabore avec les ministères et les organismes en vue d'établir des indicateurs communs de rendement efficace en matière de gestion. Grâce à ces indicateurs, le Secrétariat a évalué les ministères et les organismes fédéraux dans le but de surveiller l'amélioration des pratiques de gestion, de recenser et de promouvoir les pratiques exemplaires, et de veiller à ce que les administrateurs généraux et les gestionnaires du secteur public satisfassent aux attentes en matière de gestion.

Contexte

Au cours de l'exercice, le gouvernement a réitéré son engagement à l'égard du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Dans le Budget de 2005, il a affirmé ce qui suit : « le CRG établit un régime de responsabilisation complet et cohérent au sein du gouvernement et permet aux ministères et organismes de renforcer leur capacité de gestion ». Les ministères et organismes l'utilisent pour remettre en question leurs pratiques et leur capacité de gestion et pour élaborer des plans d'action en vue de les améliorer. Le CRG est parvenu à maturité à titre de cadre d'analyse du Secrétariat et il lui sert de base pour exercer une surveillance efficace et complète des activités de gestion.

Faits saillants

- Le Secrétariat formule, de manière permanente, des conseils, des orientations et des recommandations à l'intention des ministères et des organismes sur le CRG.
- Deux séries de réunions bilatérales ont eu lieu avec le secrétaire du Conseil du Trésor et 27 administrateurs généraux des ministères et des organismes.
- Des évaluations fondées sur les 27 indicateurs définissant une saine gestion ont été effectuées en vue de poser les bases des évaluations annuelles du rendement en matière de gestion qui seront réalisées ultérieurement.
- Les ministères et organismes font appel au CRG pour remettre en question leurs pratiques et leur capacité de gestion et pour élaborer des plans intégrés afin de les améliorer.

Le renforcement du Cadre de responsabilisation de gestion

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Le Secrétariat travaillera de concert avec les ministères et les organismes pour définir, d'ici à 2005–2006, des indicateurs communs de rendement efficace en matière de gestion qui serviront de points de référence pour l'évaluation du rendement à l'avenir. Ces indicateurs communs serviront à renforcer la responsabilisation et les rapports sur le rendement en matière de gestion dans le secteur public fédéral. Le Secrétariat utilisera ces indicateurs communs d'évaluation du rendement en matière de gestion pour faire l'évaluation annuelle du rendement des ministères et des organismes fédéraux et notamment surveiller les améliorations apportées aux pratiques de gestion, recenser et promouvoir les pratiques de gestion exemplaires et faire en sorte que tous les administrateurs généraux et les gestionnaires de la fonction publique atteignent leurs objectifs en matière de gestion.	Le Secrétariat incitera les administrateurs généraux à examiner les principaux enjeux de gestion horizontaux, ainsi que ceux qui sont propres à leur organisation, et à dresser leur plan d'amélioration de la gestion dès le début de 2005–2006. Le Secrétariat fera une évaluation annuelle du rendement en matière de gestion tant au niveau ministériel que dans l'ensemble de l'administration fédérale. Les résultats de ces évaluations serviront à : • recenser et à partager l'information sur les pratiques de gestion exemplaires ainsi qu'à surveiller l'amélioration; • vérifier le respect par les hauts fonctionnaires et les ministres de l'obligation qu'ils ont de divulguer automatiquement et publiquement les dépenses gouvernementales engagées au titre de l'accueil, des voyages et des marchés publics du gouvernement du Canada dont le montant est supérieur à 10 000 $; • fournir des données qui serviront à l'évaluation du rendement des administrateurs généraux qui est faite annuellement par le greffier du Conseil privé; • publier en 2005–2006 un rapport pangouvernemental sur la situation de la gestion au sein de la fonction publique. Le Secrétariat va en outre collaborer avec les ministères et organismes en vue de fournir des orientations et des conseils sur les manières d'améliorer de manière permanente leur rendement en matière de gestion.	Le Secrétariat a formulé, de manière permanente, des orientations, des conseils et des recommandations à l'intention des ministères et des organismes sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Des réunions bilatérales entre le secrétaire du Conseil du Trésor et 33 administrateurs généraux des ministères ont pris fin en mai 2005. Des évaluations, fondées sur 32 indicateurs de saine gestion, ont été effectuées pour établir une base de référence qui servira lors des évaluations annuelles subséquentes du rendement en matière de gestion. Un examen du mécanisme du CRG et des indicateurs relatifs à la gestion a permis d'apporter des améliorations en vue du prochain cycle d'évaluations de la gestion. Des données ont été recueillies lors de la deuxième série de réunions bilatérales entre le secrétaire et les administrateurs généraux. Le mécanisme du CRG a été élargi pour inclure tous les ministères d'importance et plus de 25 petits organismes. Plusieurs priorités en matière de gestion ont été recensées en vue d'être mises en œuvre par chacun des ministères. Les priorités ont été ensuite intégrées aux ententes de rendement entre les administrateurs généraux et le greffier du Conseil privé. La deuxième série de réunions bilatérales, qui a été légèrement retardée par des changements chez les cadres supérieurs, a pris fin en mai 2005. Des profils, aux termes du CRG, ont été établis pour les deux premiers cycles bilatéraux. Cette information servira de point de départ pour présenter des rapports publics sur l'état de la gestion.

L'actualisation des politiques de gestion du Conseil du Trésor

L'initiative de renouvellement des politiques va transformer les politiques du Conseil du Trésor, plutôt que de simplement reformuler les instruments actuels. Des progrès importants ont été enregistrés en 2004-2005 en vue d'asseoir cette initiative sur des bases solides.

Contexte

Le renouvellement des politiques de gestion du Conseil du Trésor contribue fortement à l'amélioration des responsabilités de surveillance du Conseil du Trésor. Des efforts importants ont été déployés en 2004-2005 pour actualiser la *Politique du Conseil du Trésor sur le cadre de gestion des biens immobiliers*, la *Politique sur la gestion du matériel*, la *Politique sur l'examen des acquisitions*, la *Politique sur la gestion des projets* et la *Politique sur la vérification interne*. Ces efforts ont permis de repérer des questions qui doivent être réglées et ont contribué à baliser le processus de renouvellement de l'ensemble des politiques — et surtout à mettre en relief la nécessité de mener des consultations en bonne et due forme et d'y consacrer le temps nécessaire. En 2004-2005, on a confirmé la nécessité pour les politiques de favoriser le rendement en matière de gestion avec plus d'efficacité. Par conséquent, les initiatives de renouvellement des politiques et du CRG ont été regroupées et placées sous la responsabilité d'une seule direction du Secrétariat, dans le but de resserrer les liens. Le renouvellement de l'ensemble des politiques contribuera aux efforts déployés par le gouvernement en vue de moderniser la gestion dans le secteur public. Des progrès importants ont certes été enregistrés à cet égard, mais la progression a été plus lente que ce qui était prévu. En 2005-2006, le Secrétariat va redoubler d'efforts et poursuivre l'actualisation de ses politiques.

Le renouvellement de l'ensemble des politiques sera fondé sur des cadres et des politiques à l'intention des administrateurs généraux et sera accompagné de directives, de normes et de lignes directrices détaillées destinées aux gestionnaires de programme et aux praticiens fonctionnels.

Faits saillants

- La Direction du renouvellement des politiques a été mise sur pied; le paysage politique a été révisé; et le lexique de ce projet a été établi.
- Des liens sont établis entre l'ensemble des politiques et le CRG pour assurer l'uniformité des attentes en matière de gestion des deux initiatives.
- Un inventaire de tous les instruments de politique a été dressé et un plan de travail détaillé est en train d'être élaboré en vue d'encadrer le renouvellement des politiques.
- La révision et l'actualisation de la *Politique du Conseil du Trésor sur le cadre de gestion des biens immobiliers*, de la *Politique sur la gestion du matériel*, de la *Politique sur l'examen des acquisitions*, de la *Politique sur la gestion des projets* et de la *Politique sur la vérification interne* sont à des étapes avancées.

- Le Secrétariat et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) collaborent, sous l'égide d'un seul comité directeur, en vue de renouveler et d'harmoniser les politiques.
- Tous les travaux sont en cours. Les progrès enregistrés à cet égard seront communiqués en 2006 et en 2007. La date d'échéance prévue pour l'actualisation des politiques est décembre 2006.

L'actualisation des politiques de gestion du Conseil du Trésor

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Le Secrétariat poursuivra ses efforts en vue d'élaborer une série intégrée d'instruments de politique de gestion dont se servira le Conseil du Trésor pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance accrue et pour renforcer la reddition de comptes au sein des ministères et des organismes. Le nouvel ensemble de politiques : • sera axé sur des grandes directives destinées aux sous-ministres; • sera intégré et rationalisé afin de renforcer les assises d'une reddition de comptes efficace et accroître la capacité du gouvernement de fonctionner comme une seule entité; • reflétera les priorités et les défis existants et nouveaux en matière de gestion; • sera harmonisé avec le Cadre de responsabilisation de gestion afin de promouvoir des attentes claires, la reddition de comptes et le respect des politiques. Les politiques du Conseil du Trésor relatives aux marchés, aux acquisitions et aux biens immobiliers seront actualisées d'ici au 31 mars 2005. Les autres politiques de gestion du Conseil du Trésor seront actualisées d'ici au 31 mars 2007.	Le Secrétariat continuera de collaborer avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) afin d'assurer l'harmonisation de ses politiques de gestion des ressources humaines avec celles du Conseil du Trésor. Le Secrétariat consultera les ministères, les organismes et les responsables des collectivités fonctionnelles de l'élaboration des politiques afin de recueillir leurs avis sur leur capacité de les mettre en oeuvre, sur le respect des politiques et sur le choix d'instruments de politique efficaces. Dans le cadre de la réforme de ses politiques de gestion, le Secrétariat va en outre tenir compte des constatations et des recommandations du Sous-comité chargé de l'examen des dépenses, particulièrement en ce qui a trait à son examen de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de la gestion des biens immobiliers, des acquisitions et des marchés, des services ministériels et administratifs, des services professionnels et de l'utilisation et de la gestion des technologies de l'information.	La Direction du renouvellement des politiques a été mise sur pied et dotée en personnel pour veiller à ce que les objectifs du projet soient atteints. Les objectifs du projet ont été définis et confirmés. Le paysage politique a été révisé et un lexique du projet a été établi. Des liens entre la série de politiques et le CRG ont été établis. Les politiques relatives à la gestion des biens immobiliers, à la gestion du matériel, à l'approvisionnement, à la gestion des projets, à la planification des investissements et à la vérification interne sont presque prêtes. Un inventaire de tous les instruments de politique a été dressé. Un plan détaillé est en préparation. Il garantira que la série de politiques est actualisée selon le calendrier prévu. Tous les centres de décision du Secrétariat participent directement à cette initiative. Le Secrétariat et l'AGRHFPC collaborent, sous l'égide d'un seul comité directeur, à l'actualisation et à l'harmonisation des politiques.

Le renforcement de la capacité de gestion de la fonction publique

Un cadre de formation pour les gestionnaires du secteur public a été créé et des normes ont été définies pour ce qui est du perfectionnement professionnel et de la certification, tout comme un mécanisme visant à élaborer un cursus.

Contexte

Il a fallu plus d'un an et demi pour élaborer la Norme de compétences pour la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers. Ce délai est surtout attribuable à l'importance et à la diversité des spécialistes qui forment ce groupe professionnel. Les ministères et les organismes devront consacrer le temps et l'argent nécessaires pour apporter leur concours aux spécialistes qui vont suivre les formations requises en vue de se perfectionner et d'obtenir leur certification professionnelle. Ce sera pour eux un défi de tous les instants.

Faits saillants

- Le Cadre sur la politique d'apprentissage a été établi en collaboration avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) et l'École de la fonction publique du Canada (EFPC).
- Des progrès ont été enregistrés dans l'élaboration d'un cadre d'apprentissage de base et d'une stratégie sur la formation obligatoire, qui seront prêts en 2005-2006.
- La Norme de compétences pour la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers du gouvernement fédéral a été définie de concert avec l'Office des normes générales du Canada, les ministères et les organismes fédéraux.
- Un programme d'apprentissage donnant droit à une certification été établi pour les spécialistes de l'approvisionnement et de la gestion du matériel.

Le renforcement de la capacité de gestion de la fonction publique

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
En 2004-2005, le Secrétariat fixera des objectifs et entreprendra l'élaboration d'un cadre d'apprentissage de base à l'intention des gestionnaires et des collectivités fonctionnelles de la fonction publique, au niveau d'entrée et à tous les niveaux successifs de responsabilité. Le Secrétariat mettra aussi en place des mécanismes en vue de définir des normes de certification professionnelle pour plusieurs collectivités fonctionnelles au sein de la fonction publique, notamment les spécialistes de l'approvisionnement, de la gestion du matériel et de la gestion des biens immobiliers.	D'ici la fin de 2004-2005, le Secrétariat élaborera, en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et les collectivités fonctionnelles, un cadre d'apprentissage de base afin de répondre aux besoins communs des gestionnaires de la fonction publique en matière d'apprentissage au moyen de programmes bien conçus, cohérents et complets. Au cours de la même période, le Secrétariat amorcera des consultations à l'échelle de l'administration fédérale sur l'élaboration de normes de certification professionnelle; il mettra en place un processus d'élaboration de normes et établira des normes de certification pour des collectivités fonctionnelles déterminées. Ces travaux devraient se poursuivre au cours des prochaines années. De concert avec l'École de la fonction publique et des ministères, le Secrétariat dirigera l'élaboration de plans d'apprentissage de base qui compléteront les profils de compétences des spécialistes fonctionnels, ainsi que de cours qui pourront être donnés en ligne ou en salle de classe. Certains de ces outils seront disponibles au cours du présent exercice et les autres devraient être disponibles en 2005-2006.	La stratégie sur la formation obligatoire a été peaufinée, en collaboration avec les divers intervenants et ministères concernés et les partenaires de portefeuille. Les programmes et les cursus, qui sont nécessaires pour répondre aux besoins en matière d'apprentissage des gestionnaires, ont été élaborés et commenceront à être mis en oeuvre en 2005–2006. Voici quelques-unes de nos réalisations dans le domaine de l'élaboration de normes de certification professionnelle et de cursus : la publication par l'Office des normes générales du Canada de la Norme de compétences pour la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers du gouvernement fédéral (mars 2005); un cursus à l'intention des spécialistes de l'approvisionnement et de la gestion du matériel, accompagné d'un programme d'apprentissage donnant droit à une certification qui prévoit les cours obligatoires et des modules de formation en ligne élaborés par l'EFPC, les ministères et les organismes fédéraux; le Secteur des relations de travail et des opérations de rémunération a mis à jour le contenu de son cours intitulé *Relations de travail à l'intention des spécialistes des ressources humaines* et il a mis en oeuvre la version révisée du cours le 1er avril 2005; des lignes directrices ont été établies concernant les modifications apportées à la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elles ont été mises en ligne sur l'Internet le 1er avril 2005.

L'élargissement de la divulgation proactive des dépenses du gouvernement

La divulgation proactive vise à rendre l'information sur le gouvernement plus accessible aux Canadiens et à favoriser une plus grande transparence et la reddition de comptes dans l'ensemble de l'administration fédérale. Le Secrétariat met en oeuvre diverses initiatives en faveur de la divulgation proactive de l'information ou les appuie.

Contexte

Depuis décembre 2003, trois initiatives de divulgation proactive ont été lancées. Les ministères et organismes affichent, tous les trois mois, sur leur site Web des renseignements sur les éléments suivants :

- les frais de voyage et d'accueil des ministres, des ministres d'État, des cabinets ministériels, des secrétaires parlementaires, des sous-ministres, des sous-ministres délégués et des sous-ministres adjoints;
- les marchés conclus avec le gouvernement du Canada dont la valeur est supérieure à 10 000 $;
- la reclassification des postes comblés au sein de la fonction publique du Canada.

Faits saillants

- Le Secrétariat a œuvré activement au sein de groupes de travail et a encouragé les organismes à communiquer volontairement l'information requise, ce qui a permis la publication de quatre rapports trimestriels sur les frais de voyage et d'accueil en 2004-2005.
- Des informations sur plus de 60 000 marchés pour des biens et des services évalués à plus de 10 000 dollars peuvent être désormais consultées par le public sur des sites Web. En tout, des informations sur des marchés publics évalués à plus de 13 milliards de dollars ont été publiées pour 2005-2006.
- Le Secrétariat a en outre apporté son concours à l'AGRHFPC qui a réussi à lancer son initiative de reclassification des postes.

L'élargissement de la la divulgation proactive des dépenses du gouvernement

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
À l'automne 2004, les ministères et les organismes commenceront à afficher de l'information relative à tous les marchés de biens et de services d'une valeur de plus de 10 000 $, sauf quelques très rares exceptions, dont les marchés visant la sécurité nationale.	Le Secrétariat étudie la possibilité d'afficher régulièrement d'autres catégories d'informations sur les sites Web des ministères et des organismes.	Publication trimestrielle sur les sites Web des organisations d'informations sur les frais de voyage et d'accueil. Des informations trimestrielles sur les marchés publics évalués à plus de 10 000 $ et la reclassification de postes ont été affichées à deux reprises sur des sites Web. Des informations sur plus de 60 000 marchés évalués à plus de 10 000 $ ont été publiées par les ministères et les organismes fédéraux.

La réalisation d'examens sur les régimes de reddition de comptes et de gouvernance

Pour donner suite au rapport de novembre 2003 de la vérificatrice générale, le gouvernement a annoncé qu'il effectuerait trois examens des régimes de reddition de comptes et de gouvernance au sein de l'administration publique fédérale :

- Un examen de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), visant à évaluer les règles qui concernaient la conformité et l'imposition de sanctions.
- Un examen de la gouvernance au sein des sociétés d'État.
- Un examen des obligations de rendre des comptes et des responsabilités des ministres et des hauts fonctionnaires.

L'examen des sociétés d'État a été achevé en février 2005 et les recommandations formulées sont en voie d'être mises en œuvre. Les deux autres examens ne sont pas encore terminés, mais ils ont déjà permis de recueillir des informations précieuses et d'éclairer ces questions. Et les résultats obtenus à ce jour dans le cadre de ces examens ont déjà fait l'objet d'analyses et de consultations. Ces examens sont toujours en cours de réalisation et le gouvernement donnera suite à leurs conclusions dans le cadre de ses vastes efforts de modernisation du secteur public.

Contexte

Les examens sur les obligations de rendre des comptes et les responsabilités et sur la LGFP ont été retardés, en partie, pour permettre au gouvernement de se préparer en vue des audiences de la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires et d'examiner les recommandations formulées par le Comité permanent de la Chambre des communes des comptes publics visant à renforcer la reddition de comptes des ministres et des sous-ministres. De plus, les élections générales qui ont eu lieu en 2004 et les travaux toujours en cours de la Commission d'enquête ont braqué les projecteurs sur la reddition de comptes et la gouvernance, qui ont été analysées en profondeur[1]. Par ailleurs, la portée originale de l'examen

1. En 2004-2005, le Secrétariat a affecté une somme de 805 200 $ pour donner suite aux travaux de la Commission d'enquête sur les programmes de commandite et les activités publicitaires. Environ 510 500 $ ont été ainsi consacrés à la préparation de la documentation et des séances d'information à l'intention de l'avocat de la Commission ainsi que de l'avocat-conseil de la Couronne de même qu'à la préparation de la documentation destinée aux témoins du Secrétariat (employés actuels et anciens employés) et à la prestation de conseils connexes. Le Secrétariat a aussi mis en place un processus de collecte de documents, qui couvrent une longue période, afin de déterminer leur pertinence. Ces fonds représentent le soutien direct qui a été apporté à la Commission mais ne comprennent pas le soutien indirect. Par exemple, les représentants du Secrétariat, qui faisaient partie du groupe des témoins, et leurs employés ont dû déterminer les preuves, préparer leurs témoignages ainsi que ceux des anciens porte-parole du Secrétariat et des ministres et donner suite aux engagements pris par la Commission d'enquête en coordonnant les activités gouvernementales. Il a fallu aussi produire du matériel de communication et des documents parlementaires (pour la période des questions), répondre aux demandes d'AIPRP et donner des conseils sur l'indemnisation et les requêtes d'assistance juridique. On a dû de plus traiter avec une diligence raisonnable les présentations au Conseil du Trésor pour la Commission elle-même et les ministères en cause. Au Secrétariat, un certain nombre de secteurs ont affecté

de la LGFP était très vaste et visait l'ensemble du secteur public, pas uniquement la fonction publique. Résultat, nous avons enregistré des progrès, mais ils ont été plus lents que ce qui était prévu.

Faits saillants

- *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada* — Ce rapport a été déposé à la Chambre des communes le 17 février 2005. La mise en œuvre des recommandations qu'il contient progresse bien et elle sera achevée en 2006.
- Les examens de la LGFP et de la reddition de comptes s'inscriront dans les efforts déployés par le gouvernement pour moderniser la gestion dans le secteur public.

l'équivalent d'un cadre supérieur à plein temps et de plusieurs agents à la réalisation de divers projets pour combler les besoins de la Commission. Au nombre de ces secteurs, il y a eu la gestion des dépenses, les opérations gouvernementales, la politique de gestion et les relations de travail, le Bureau du contrôleur général, les affaires internes et le Secteur de la sécurité et de la justice.

La réalisation d'examens sur les régimes de reddition de comptes et de gouvernance

Bilan des résultats *	Plan	Réalisations
L'examen sur les mécanismes de conformité et de sanctions prévus dans la LGFP a pour objet de déterminer : • si les mécanismes de conformité pouvaient prévenir et décourager la mauvaise gestion; • s'il faut actualiser les sanctions pénales prévues en cas d'infraction à la Loi; • les moyens à mettre en oeuvre pour rendre les fonctionnaires fédéraux comptables d'infractions; • des solutions qui faciliteraient le recouvrement des fonds dans les cas où il y a eu des pertes de fonds publics suite à une mauvaise gestion.	Les trois examens seront achevés à l'automne 2004. Le Secrétariat, de concert avec ses principaux partenaires dont les organismes centraux, le Cabinet, les parlementaires et les sociétés d'État, veillera à la mise en oeuvre des recommandations en offrant aux ministères et organismes des services d'analyse et de conseils et en exerçant une surveillance appropriée. Le Secrétariat prendra le plus tôt possible les mesures nécessaires pour modifier les lois (dont la LGFP), les règlements et les politiques pangouvernementales. En outre, les changements non législatifs, dont les examens pourront révéler la nécessité, seront mis en oeuvre au besoin.	De vastes recherches et des concertations ont été menées. Des solutions visant à renforcer les actions de surveillance et la reddition de comptes sont en cours d'élaboration dans le cadre du programme de modernisation de la gestion du gouvernement.
Les examens visent à mieux définir les obligations de rendre des comptes et les responsabilités des ministres et des hauts fonctionnaires en déterminant : • qui doit rendre des comptes sur quoi et à qui; • si les obligations de rendre des comptes et les responsabilités sont bien comprises; • si des changements sont nécessaires pour renforcer les obligations de rendre des comptes.		De vastes recherches et des concertations ont été menées. Des solutions visant à renforcer les actions de surveillance et la reddition de comptes sont en cours d'élaboration dans le cadre du programme de modernisation de la gestion du gouvernement.

Bilan des résultats *	Plan	Réalisations
L'examen qui vise à améliorer la gouvernance et la transparence au sein des sociétés d'État : • évaluera les régimes de gouvernance et de responsabilisation des sociétés d'État; • évaluera et confirmera les responsabilités des conseils d'administration, des ministres, du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, du Bureau du Conseil privé et du Parlement à l'égard des sociétés d'État; • déterminera les moyens d'accroître la transparence et la surveillance de la gouvernance et du cadre de responsabilisation des sociétés d'État.		Le Secrétariat collabore étroitement avec le Bureau du Conseil privé afin de faire connaître aux principaux intervenants les constatations de l'examen et de les inviter à discuter de ces questions et des recommandations. Suites aux consultations qui ont eu lieu entre le BCP et le Secrétariat, auxquelles ont participé la plupart des sociétés d'État, le président a déposé le rapport de l'examen à la Chambre des communes le 17 février 2005. Ce rapport présentait 31 mesures destinées à accroître la gouvernance, les mesures de surveillance et la transparence. La mise en œuvre des 31 mesures a commencé sur-le-champ. Les sociétés d'État ont volontairement instauré bon nombre des mesures préconisées. Le projet de loi C-43 d'exécution du budget prévoit des modifications à la LGFP et aux lois habilitantes des sociétés d'État, qui désignent le vérificateur général du Canada à titre de vérificateur externe (ou de covérificateur) des sociétés d'État visées et font obligation de publier les rapports d'examen spécial.

* *Le bilan complet des résultats de la mise en œuvre de la priorité concernant l'examen de la reddition de comptes et de la gouvernance peut être consulté dans le* Rapport sur les plans et priorités de 2004-2005 *du Secrétariat, qui se trouve à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/TBS-SCT/TBS-SCTr45_f.asp*

La transformation des modes de prestation des services publics pour en améliorer l'efficience et l'efficacité

En transformant la prestation des services publics, le gouvernement du Canada vise à améliorer la satisfaction des citoyens à l'égard des services publics et à accroître l'efficience et l'optimisation des ressources investies dans les services. Pour offrir des services adaptés, homogènes et peu coûteux au regard des résultats, il faut les axer sur la clientèle, repenser l'intégration des services et adopter une approche pangouvernementale afin de rationaliser la prestation des services et les technologies habilitantes.

Des mesures importantes ont été prises au cours de la dernière année. En septembre 2004, le recours à l'infrastructure commune du gouvernement du Canada — la Voie de communication protégée — était généralisé parmi les ministères : tous les ministères l'utilisent désormais et 26 applications de programmes ministériels reposent sur un service d'inscription des clients sur la voie de communication protégée. Des examens complets de l'infrastructure de prestation de services, des technologies de l'information et des services ministériels et administratifs ont aussi été achevés afin de repérer des possibilités de mettre en commun des services. Les résultats de ces examens servent à élaborer des stratégies et des plans de mise en oeuvre visant à améliorer la prestation de services à l'interne et à l'externe. Ces examens peuvent être consultés par le public, car ils ont été mis en ligne.

Contexte

Pour moderniser la prestation des services, il faut relever les grands défis suivants : veiller à ce que les ministères et les organismes aient les moyens de réaménager leurs services; établir des mécanismes pour favoriser une gestion efficace de la clientèle dans tous les modes de prestation; et s'employer à consolider ou à mettre en commun les infrastructures de prestation de services.

Faits saillants

- En 2004-2005, un budget fictif à long terme a été mis de côté pour financer la Voie de communication protégée.
- La préparation du Rapport sur l'examen des services ministériels administratifs s'est achevée en janvier 2005 et le Rapport sur les stratégies d'amélioration et de gestion des services de TI était prêt en mars 2005.
- Un projet triennal a été lancé en vue de définir l'architecture intégrée (AI) du gouvernement du Canada pour favoriser la rationalisation et la normalisation des processus administratifs qui sont utilisés dans l'ensemble de l'administration fédérale.
- Une vision de prestation de services a été élaborée et des efforts sont faits actuellement pour établir une stratégie de mise en oeuvre. Les progrès réalisés seront communiqués en 2005-2006.

- Des examens sur les observations des ministères à l'égard des obstacles législatifs ou stratégiques à l'intégration des modes de prestation des services sont terminés et un guide a été préparé pour faire connaître aux ministères les solutions se trouvant dans le cadre juridique actuel. Il faudra déployer des efforts supplémentaires pour déterminer s'il convient de modifier le cadre juridique actuel.
- Le quatrième sondage intitulé *Les citoyens d'abord* qui évalue le degré de satisfaction générale des citoyens à l'égard des services publics appuie l'*Initiative d'amélioration des services (IAS)*. La mise en place de cette initiative sera terminée en décembre 2005 et les exigences prévues dans le cadre stratégique de l'IAS pourraient être inscrites dans une nouvelle politique sur les services. Les progrès réalisés dans l'élaboration de la politique sur les services seront communiqués en 2005-2006.

La transformation des modes de prestation des services publics pour en améliorer l'efficience et l'efficacité

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Une stratégie à long terme sera élaborée, en collaboration avec TPSGC, pour assurer la durabilité à long terme de l'infrastructure commune (Voie de communication protégée), à l'automne 2004.	Le Secrétariat collaborera avec TPSGC à l'élaboration d'une stratégie pour la Voie de communication protégée.	Une stratégie à long terme et un plan de gestion des risques et d'optimisation des ressources ont été établis. En septembre 2004, tous les ministères qui se servaient des services du réseau avaient largement recours à la Voie de communication protégée et 26 ministères utilisaient son service d'inscription des clients pour administrer des applications de programme nécessitant un système de communication bilatérale sécurisé.
Des examens portant sur les dépenses fédérales et la gestion des services ministériels et administratifs, de l'utilisation et la gestion des technologies de l'information et l'infrastructure de prestation de services sont en cours. Les résultats de ces examens aideront les ministres à trouver des solutions pour optimiser les investissements financiers du gouvernement.	Le Secrétariat achèvera, avant la fin de l'exercice 2004-2005, les examens des infrastructures de prestation de services, des technologies de l'information et des services administratifs ministériels.	L'examen de l'infrastructure de prestation de services externes est terminé et comprend notamment un inventaire de tous les centres d'appel et des points de service des quatre coins du pays, ainsi qu'une estimation des coûts de la prestation de services pour chacun des moyens utilisés. Cet examen a permis de recenser des orientations pour recadrer les programmes dans l'ensemble du gouvernement. Deux examens des services internes ont été achevés. Ils portaient sur la gestion et l'utilisation des technologies de l'information (TI) et les pratiques de gestion des ressources financières, humaines et matérielles (services ministériels et administratifs). Ces examens ont fait émerger une vision, des stratégies et des plans de modernisation relatifs aux services internes qui seront présentés aux ministres à l'automne 2005.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Une vision et une stratégie cohérentes de prestation des services du gouvernement du Canada seront aussi présentées aux ministres au cours de l'exercice. La vision et la stratégie relatives aux services serviront à orienter les activités de transformation et d'intégration des activités dans l'ensemble de l'administration fédérale.	Le Secrétariat énoncera une stratégie relative aux services avant la fin de l'exercice 2004-2005 afin de faire du réaménagement des services une priorité gouvernementale.	La présentation de la vision relative aux services externes a été retardée pour permettre la mise en oeuvre de la stratégie. La vision relative aux services et les constatations de l'examen de l'infrastructure de prestation des services ont influé sur la conception de Service Canada.
Les priorités fédérales relatives à la coopération interadministrative en matière de prestation de services seront déterminées et des mesures seront prises pour évaluer les possibilités de partenariats avec les provinces, les territoires et les municipalités.	Le Secrétariat mettra en place et supervisera des mécanismes de gouvernance pour les principaux projets de réaménagement des services qui visent plusieurs ministères et administrations.	Des conseils interadministratifs ont réalisé des progrès dans la mise en oeuvre d'un certain nombre de projets de collaboration. Ils n'ont certes pas réussi à convenir d'une vision commune pour la prestation de services, mais ils collaborent en vue d'établir un plan stratégique pluriannuel visant la collaboration et l'élaboration des normes communes.
Des stratégies visant à accélérer le passage au libre-service seront élaborées et mises en oeuvre dans certains ministères clés au début de 2005.	Identique au Bilan des résultats	De concert avec TPSGC, des stratégies de participation et de marketing pour les services offerts sur le Web ont été conçues, des outils en ligne ont été lancés et des activités de formation ont été organisées en vue de mieux donner suite à l'engagement des ministères à cet égard.
Une nouvelle politique sur les services sera élaborée afin d'énoncer des directives stratégiques relatives à l'amélioration continue et au réaménagement des services. En outre, un cadre stratégique sera mis en place qui inclura des mesures du rendement. Cette politique sera approuvée et diffusée en 2005.	Une nouvelle politique sur les services et un cadre stratégique seront approuvés et diffusés en 2005.	Une analyse des liens avec les autres politiques du Secrétariat a été menée à bien. Une ébauche de la politique sur les services a été rédigée en vue de mener des consultations auprès des ministères et des organismes.
Les obstacles législatifs ou stratégiques à l'intégration des modes de prestation des services seront recensés et les moyens de corriger ces problèmes seront identifiés en 2005.	Les obstacles législatifs ou stratégiques à l'intégration des modes de prestation des services seront recensés et les moyens de corriger ces problèmes seront identifiés en 2005	Les points de vue des ministères sur les possibilités d'une réforme législative ont été examinés. Un guide a été établi pour aider les ministères à évaluer les solutions qui se présentent à eux dans le cadre juridique en vigueur.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
La participation ministérielle à l'Initiative d'amélioration des services, lancée en 2000, sera accrue et, d'ici à la fin de 2005, et la satisfaction de la clientèle des services fédéraux aura augmenté dans l'ensemble de 10 %.	La participation ministérielle à l'Initiative d'amélioration des services et l'accroissement de 10 % du taux de satisfaction de la clientèle des services fédéraux seront mesurés en 2005.	L'Initiative a permis d'accroître de manière importante le taux de satisfaction générale de la clientèle à l'égard des services fédéraux; d'améliorer la communication de l'information sur le rendement; et de nouer des partenariats avec d'autres administrations en vue de mener des recherches et de mettre au point des outils visant à améliorer les services. Selon des rapports récents, le taux de satisfaction de la clientèle continue d'augmenter. De surcroît, 80 % des principaux ministères et des organismes se conforment désormais aux exigences relatives aux sondages sur la satisfaction.
Le Secrétariat dirigera les travaux d'élaboration d'une stratégie à plus long terme visant à moderniser et à intégrer une architecture des processus technologiques, informationnels et opérationnels dans l'ensemble du gouvernement du Canada.	Cette stratégie comportera un ensemble cohérent de normes, de lignes directrices, de cadres, de modèles de référence et de services de soutien pour tous les domaines architecturaux touchant la GI, les TI, les applications, les activités opérationnelles, la sécurité, la protection des renseignements personnels et l'accessibilité.	Un projet triennal a été lancé en vue de mettre au point et d'instaurer un programme d'architecture intégrée qui concernerait les technologies, l'information et les activités opérationnelles. La méthodologie du Programme de transformation opérationnelle (PTO) (version 2) a été publiée en octobre 2004. Le Modèle de référence stratégique du gouvernement du Canada (MRSG), un langage commun qui facilite la transformation des services dans le secteur public, a été publié. Le Conseil des DPI du secteur public, qui regroupe diverses administrations, a recommandé l'adoption du MRSG.

Priorité 2 : La gestion des dépenses

Le Secrétariat a pris l'engagement d'améliorer la gestion des dépenses dans l'ensemble de l'administration publique afin de soutenir les efforts déployés en vue d'optimiser les programmes et les services destinés aux Canadiens. Dans le cadre des activités qu'il mène en permanence dans ce secteur, il s'emploie à renforcer les analyses et les recherches stratégiques sur la gestion des dépenses, à améliorer la gestion axée sur les résultats et les moyens qui sont consacrés à l'évaluation des programmes dans l'ensemble de la fonction publique, et à améliorer la qualité de l'information sur le rendement qui est mise à la disposition du gouvernement et du Parlement.

Pour améliorer la gestion des dépenses au sein du gouvernement du Canada, le Secrétariat a axé ses efforts sur quatre initiatives clés en 2004-2005, à savoir :

- les examens des dépenses du gouvernement;
- la réaffectation des dépenses aux priorités les plus importantes;
- l'amélioration de l'information sur la gestion des dépenses et sur le rendement;
- la refonte des budgets des dépenses et des rapports au Parlement.

Les examens des dépenses du gouvernement

Dans le Budget de 2004, le gouvernement s'était engagé fermement à examiner les dépenses publiques et avait confié cette tâche au Comité d'examen des dépenses (CED). Il s'agissait notamment d'exécuter des séries d'examens des dépenses engagées dans le cadre des politiques horizontales et des programmes et de revoir toutes les dépenses de l'ensemble du gouvernement.

Contexte

Le Secrétariat a amorcé des examens *horizontaux* et *opérationnels* au début de 2004. Les examens horizontaux portaient sur des priorités importantes du gouvernement fédéral, notamment les changements climatiques et la sécurité publique. Ils visaient notamment à évaluer si la qualité de la gestion de ces programmes, de leur mode d'exécution, du cadre de reddition de comptes et des rapports était convenable et à déterminer si les dépenses étaient adaptées aux exigences des programmes. Les examens opérationnels ont permis d'évaluer les dépenses liées aux grands systèmes et aux activités du gouvernement dans des secteurs comme la gestion des immobilisations, la rémunération des fonctionnaires et les activités d'approvisionnement et de passation des marchés publics. L'objectif de ces examens était de réaliser des économies à long terme en repérant des possibilités d'améliorer la gestion et la gouvernance au sein de l'administration fédérale et d'accroître son efficacité.

- L'examen des programmes autochtones a posé les bases pour l'évaluation des prochains programmes fédéraux destinés aux peuples autochtones.

- Le rapport sur la sécurité publique et l'antiterrorisme a permis de constituer une base importante d'informations financières et non financières sur les ressources qui sont allouées aux initiatives en faveur de la sécurité.
- Les examens sur la gestion des immobilisations, l'approvisionnement et la passation de marchés, les services ministériels et administratifs, les services des TI et l'infrastructure de la prestation des services ont tous été menés à bien et leurs résultats sont publiés. Ces examens ont servi à établir le Budget de 2005 et des efforts continus sont également déployés en vue de réaménager la prestation des services internes et externes pour en accroître l'efficience et l'efficacité dans l'intérêt des Canadiens.
- Des progrès notables ont certes été enregistrés, mais les efforts se poursuivent dans des domaines comme la rémunération dans le secteur public et la comparabilité et les services juridiques.

Les examens des dépenses du gouvernement

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Les examens des dépenses seront entrepris et viseront à pérenniser les programmes ainsi qu'à assurer leur efficacité et leur efficience. Pour atteindre leurs objectifs, les examens favoriseront la réaffectation continue des ressources vers les politiques, les programmes et les activités qui sont davantage prioritaires pour veiller à ce que les dépenses cadrent avec les priorités du gouvernement.	**Examens des politiques et des programmes horizontaux** Ces examens vont évaluer la qualité de leur gestion, de leur mode de prestation, du cadre de responsabilisation et des rapports, et mettre en évidence les possibilités que pourrait exploiter le gouvernement pour améliorer l'exécution des programmes. Dans un premier temps, ces examens porteront sur les secteurs suivants : • la sécurité publique et l'antiterrorisme; • la biotechnologie; • les changements climatiques; • l'eau; • l'aide aux peuples autochtones; • les programmes internationaux.	Pour réaliser ces examens, il a fallu mettre au point des outils de sondage afin de recueillir des informations financières et non financières de base sur les ressources allouées. De plus, des outils et des cadres ont été établis pour renforcer l'analyse de chacune des politiques horizontales. L'information recueillie au cours des examens constitue des données de référence pour les programmes fédéraux. L'examen sur l'aide accordée aux peuples autochtones a été exécuté en temps opportun et a servi aux travaux de la Table ronde Canada–Autochtones sur la responsabilisation à l'égard des résultats, qui a eu lieu en janvier 2005.
	Examens ministériels Le Secrétariat joue un rôle de premier plan dans la surveillance et l'exécution des examens permanents des dépenses ministérielles.	Le Secrétariat exerce en tout temps une surveillance sur les dépenses des ministères et mène aussi des examens. L'information et les données, recueillies lors des examens ministériels, ont servi à la réaffectation des ressources qui a été menée par le Comité d'examen des dépenses.
	Examens des opérations gouvernementales Ces examens porteront sur un certain nombre de dépenses, d'opérations et de systèmes dans les neuf secteurs suivants :	
	1. Gestion des immobilisations	1. L'examen est terminé et la politique est en révision. L'examen a permis de déterminer les obstacles possibles, les informations et les indicateurs de rendement nécessaires en vue d'améliorer la supervision des activités de planification et de gestion.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
	2. Rémunération dans le secteur public et comparabilité	2. L'examen est encore en cours, mais les travaux de fond ont été en grande partie terminés en 2004-2005, notamment : • une analyse de la rémunération dans le secteur public fédéral en 2002-2003; • une enquête sur les tendances des diverses politiques relatives à la rémunération et les coûts de 1990 à 2003; • une analyse comparative de la rémunération dans le secteur public fédéral par rapport au reste du marché du travail canadien. Des travaux ont été amorcés pour donner suite à des recommandations sur la manière d'améliorer la gestion de ce secteur.
	3. Approvisionnement et passation de marchés	3. L'examen est terminé. Les constatations ont inspiré un certain nombre de décisions budgétaires qui vont orienter les activités d'approvisionnement au cours des prochains mois.
	4. Services ministériels et administratifs	4. L'examen est terminé. Les constatations servent à concevoir une stratégie de mise en œuvre pour le partage des services dans les secteurs des RH et de l'administration financière qui a été présentée dans le Budget de 2005.
	5. Services professionnels	5. L'examen est terminé. Il a abouti à la formulation d'une série de recommandations qui vont améliorer la prestation des services.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
	6. Gestion et utilisation de la technologie de l'information	6. L'examen est terminé. Il a recommandé la transformation du modèle de prestation des services pour l'informatique répartie et les centres de données en vue d'amorcer la transition vers des services communs pour l'ensemble de l'administration publique. Les constatations vont servir à concevoir une stratégie de mise en œuvre.
	7. Infrastructure de la prestation des services	7. L'examen est terminé. Cet examen a présenté un profil des moyens utilisés pour offrir des services aux Canadiens et quelques grandes orientations pour encadrer les futurs travaux. Des recommandations seront déposées en 2005-2006.
	8. Gouvernance institutionnelle fédérale	8. L'examen est terminé. Les résultats de l'examen vont servir à améliorer la gouvernance et la gestion.
	9. Services juridiques	9. L'examen est en cours. Les résultats vont permettre d'optimiser la prestation des services et la gestion des procédures juridiques du gouvernement fédéral.

La réaffectation des dépenses aux priorités les plus importantes

Contexte

Le Secrétariat s'est attaché à maintenir en permanence la rigueur budgétaire pour assurer l'optimisation des investissements publics et la réaffectation des ressources de façon continuelle dans les domaines où elles exercent les effets les plus favorables sur la vie des Canadiens.

Dans les budgets de 2003 et de 2004, le gouvernement s'est engagé à adopter de nouvelles mesures pour améliorer la gestion des dépenses et la reddition de comptes, y compris en procédant à des examens continus des programmes et des résultats obtenus en vue de réaffecter les ressources aux priorités les plus importantes. Un système renforcé de gestion des dépenses contribuerait à l'équilibre budgétaire, à l'harmonisation des ressources et des priorités du gouvernement et à l'optimisation des opérations de programme.

Le gouvernement a annoncé, dans le Budget de 2003, la réaffectation de 1 milliard de dollars de dépenses courantes pour aider à financer des priorités plus importantes du gouvernement, à compter de 2003–2004. Le Secrétariat a élaboré une stratégie pour lui permettre de respecter cet engagement, dont la mise en oeuvre s'est terminée au cours du cycle des budgets des dépenses de 2004–2005.

En décembre 2003, le gouvernement a annoncé la création du Comité d'examen des dépenses qui a été chargé de procéder à un examen en profondeur de tous les programmes et de toutes les dépenses. Dans le Budget de 2004, le gouvernement a fait savoir que le Comité d'examen des dépenses devrait recenser des mesures qui permettraient de réaliser, au cours des quatre prochaines années, des économies annuelles d'au moins 3 milliards de dollar. Le Comité a déployé des efforts importants à cet égard et la brochure sur l'examen des dépenses du Budget de 2005 donne des informations détaillées sur les travaux du Comité.

Aujourd'hui, il faut déployer des efforts importants pour mettre en oeuvre la réforme des services à l'échelle de l'administration publique et des initiatives visant des ministères donnés. Le Secrétariat prépare actuellement un rapport sur cet exercice de réaffectation. Même si l'accent est désormais mis sur la mise en oeuvre, le Secrétariat va continuer de renforcer la surveillance qui est exercée sur les dépenses de programme directes et d'appuyer les efforts déployés pour recenser de nouvelles possibilités de réaliser les économies qui sont nécessaires afin de préserver l'intégrité budgétaire.

Le Secrétariat ira de l'avant et instaurera un mécanisme qui va aider les ministères et les organismes à gérer les risques et à tirer parti des possibilités d'investissement dans le but d'accroître l'efficience des programmes et des services publics.

Faits saillants

- Le Secrétariat a réussi à réaffecter 1 milliard de dollars dans le cadre de son exercice de réaffectation continuelle des dépenses.
- De plus, le Secrétariat collabore étroitement avec les ministères et les organismes pour les aider à mettre en oeuvre les décisions prises par le Comité d'examen des dépenses qui a repéré des économies supplémentaires pouvant atteindre 11 milliards de dollars. Les niveaux de référence des ministères et des organismes fédéraux seront ajustés à compter du Budget supplémentaire des dépenses de 2005-2006.

La réaffectation des dépenses aux priorités les plus grandes

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Des mesures visant à réaffecter, de manière ponctuelle, des dépenses totalisant 1 milliard de dollars en 2003-2004 ont été mises en oeuvre en septembre 2003. Depuis lors, le Secrétariat examine les dépenses du gouvernement et collabore avec les ministères et les organismes afin de leur donner des orientations et des conseils sur la gestion des dépenses et poursuivre la réduction permanente annuelle d'un milliard de dollars dans les niveaux de référence ministériels.	Identique au Bilan des résultats.	Le gouvernement a réussi à réaffecter 1 milliard de dollars au titre des dépenses courantes à des priorités plus importantes en 2003-2004, et au cours des exercices qui ont suivi, comme cela est démontré dans l'Évaluation environnementale stratégique (EES) de 2003-2004, le Budget principal des dépenses de 2004-2005 et l'EES de 2004-2005. Le Secrétariat évalue actuellement les répercussions de la mise en oeuvre de l'exercice de réaffectation du Budget de 2003 et des décisions prises par le Comité d'examen des dépenses. Le Secrétariat va soumettre un rapport qui évaluera l'efficacité de l'exercice de réaffectation de 1 milliard de dollars. Le Secrétariat ira de l'avant et instaurera un mécanisme qui va aider les ministères et les organismes à gérer les risques et à tirer parti des possibilités d'investissement dans le but d'accroître l'efficience des programmes et des services publics.

L'amélioration de l'information sur la gestion des dépenses et sur le rendement

La réaffectation des crédits aux priorités les plus importantes, à l'échelle de l'administration fédérale, repose sur l'obtention d'informations exactes, en temps opportun, pour évaluer notamment le rendement d'une organisation, connaître les résultats obtenus et les dépenses engagées. Pour atteindre cet objectif, la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* a été mise en oeuvre le 1er avril 2005. Elle appuie l'élaboration d'une stratégie pangouvernementale commune pour la collecte, la gestion et la communication de données financières et non financières sur le rendement. La Politique oblige tous les ministères, tels que définis à l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à instaurer une Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) qui contient des résultats stratégiques clairement définis et mesurables, une Architecture des activités de programme (AAP) qui est conforme à la manière dont le ministère alloue et gère ses ressources et une description de la structure actuelle de gouvernance. La Politique s'applique aussi aux sociétés d'État, dans le respect des exigences prévues dans la LGFP.

Pour appuyer la mise en oeuvre d'une SGRR commune, le gouvernement met au point et instaure un nouveau Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD).

Le SIGD intégrera toutes les bases de données communes contenant de l'information financière et non financière sur les programmes de l'ensemble de l'administration. Ce nouveau système va regrouper l'information contenue dans les SGRR de chaque ministère et chaque organisme et servira de base pour établir les rapports à compter du cycle du Budget des dépenses de 2005-2006. Il automatisera en outre certains éléments du processus de gestion des dépenses (notamment les prévisions de dépenses qui sont présentées au Parlement) et servira de plate-forme d'information commune et uniforme pour évaluer l'efficience et l'efficacité des dépenses et des programmes du gouvernement fédéral.

Contexte

La *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* constitue un recadrage important des modalités de collecte, de gestion et de communication de l'information sur les programmes et les dépenses du gouvernement fédéral et il faudra y aller progressivement pour réussir à la mettre complètement en oeuvre.

Le Secrétariat va s'efforcer en 2005-2006, et lors des exercices ultérieurs, de poursuivre la mise en oeuvre de la Politique et de veiller à ce que les outils et les moyens nécessaires pour y arriver soient en place.

En 2004-2005, le Bureau de gestion du projet du SIGD a continué à administrer les systèmes de gestion des dépenses du Secrétariat (systèmes existants), tout en mettant en oeuvre une nouvelle stratégie en ligne intégrée. Il était certes prévu que le Budget principal des dépenses de 2005-2006 serait établi en ligne en se servant du SIGD. Mais une solution de rechange hybride a été mise en place pour permettre aux ministères et aux organismes de saisir en ligne l'information destinée à la préparation du Budget principal des dépenses pendant que la production actuelle (impression et publication) du document a été réalisée grâce au système existant. On prévoit que le processus de préparation du Budget principal des dépenses sera complètement intégré et instauré pour le cycle de production de 2006-2007.

Faits saillants

- Les Architectures des activités de programmes de 118 organisations ont été achevées, approuvées et présentées dans le Budget des dépenses de 2005-2006. Le SIGD a intégré les AAP et les informations financières et non financières sur les programmes grâce à un mécanisme servant à saisir les données en ligne. À la fin de mars 2005, des résultats attendus et des indicateurs de rendement avaient été définis pour au moins 40 p. 100 de toutes les activités relatives aux AAP.
- L'application en ligne de la MJANR a été mise en œuvre avec succès en octobre 2004 et sera fonctionnelle en novembre 2005 en vue de la publication du Budget principal des dépenses de 2006-2007.
- Des travaux sont en cours en vue de produire de l'information sur les programmes dans le cadre de la SGRR. Compte tenu de l'importance des modifications découlant de la Politique sur la SGRR, le Secrétariat va collaborer avec ses partenaires dans le but de fixer un rythme de modification réalisable et de mettre la politique en œuvre étape par étape s'il veut aller de l'avant avec la réalisation de ce projet.
- Le Secrétariat s'emploie toujours à rationaliser ses opérations de gestion des dépenses pour être en mesure d'apporter son concours à la préparation des budgets, d'améliorer l'information et les analyses et d'élargir les ensembles de données intégrées contenus dans le SIGD aux données sur les dépenses et le rendement.

L'amélioration de l'information sur la gestion des dépenses et sur le rendement

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Le nouveau SIGD permettra d'intégrer l'information pangouvernementale afin de constituer une base de données commune pour tous les ministères et organismes et pour le Secrétariat. Il favorisera également le partage en ligne d'informations sur la gestion des dépenses et le rendement ainsi que l'élaboration de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et du Budget principal des dépenses de 2005-2006. Dans un premier temps, l'AAP que les ministères et les organismes utiliseront pour présenter l'information sur les ressources et les résultats prévus, sera intégrée au SIGD en vue du cycle budgétaire de 2005-2006. Le Secrétariat poursuivra la mise au point du SIGD en 2004-2005 et en 2005-2006 afin d'être en mesure, en 2006-2007, de traiter les flux de données provenant des systèmes de gestion et de contrôles financiers pangouvernementaux et d'assurer la concordance entre les dépenses réelles et les budgets prévus.	L'élaboration des AAP sera achevée le 1er octobre 2004.	Les AAP de 118 organisations ont été achevées, approuvées et présentées dans le Budget des dépenses de 2005-2006. La *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats*, qui a remplacé la *Politique sur les structures de planification, de rapport et de responsabilisation* de 1996, a été approuvée en décembre 2004 et mise en oeuvre le 1er avril 2005. La politique appuie l'élaboration d'une approche pangouvernementale commune pour la collecte, la gestion et la déclaration de données financières et non financières.
	D'ici au 31 octobre 2004, le SIGD permettra de recueillir des données financières et de l'information sur les programmes, basées sur les AAP, qui seront utilisées pour la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) et la préparation du Budget principal des dépenses.	L'application en ligne de la MJANR a été mise en œuvre avec succès en vue de permettre aux ministères et aux organismes de saisir leurs données, qui serviront à la MJANR, en ligne et au Secrétariat pour vérifier et approuver les données. Les échéances ont été révisées, cependant, et les outils d'analyse et de rapport n'ont pas été entièrement mis au point en vue de permettre d'utiliser l'information à l'automne 2004.
	L'information sur les programmes présentée en conformité avec la SGRR et l'AAP servira aussi à étayer les décisions du Cabinet et du Conseil du Trésor dès l'automne 2004.	Le SIGD intègre les AAP et les informations financières et non financières sur les programmes grâce à un mécanisme de saisie en ligne des données. En avril 2005, il y avait des résultats attendus et des indicateurs de rendement pour au moins 40 p. 100 de toutes les activités des AAP. La qualité de l'information fait actuellement l'objet d'une évaluation, mais les premiers résultats sont encourageants.
	Le SIGD permettra une alimentation continue d'informations en vue de l'élaboration du Budget principal des dépenses de 2005-2006.	L'alimentation continue d'informations n'a pas servi lors de l'élaboration du Budget principal des dépenses de 2005-2006.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
	Le SIGD rationalisera les activités de gestion des dépenses du Secrétariat qui sont nécessaires à la préparation du budget et améliorera l'information et la capacité d'analyse du Secrétariat.	Des travaux sont en cours dans ce secteur; les progrès réalisés seront communiqués en 2005-2006.
	Le SIGD sera élargi et sa fonctionnalité viendra à maturité en 2006-2007, au fur et à mesure que d'autres données réelles et courantes sur les dépenses et le rendement deviendront disponibles.	Des travaux sont en cours; les progrès réalisés seront communiqués en 2005-2006. Compte tenu de l'importance des modifications découlant de la Politique sur la SGRR, le Secrétariat va collaborer avec ses partenaires dans le but de fixer un rythme de modification réalisable et de mettre la politique en œuvre étape par étape pour aller de l'avant avec la réalisation de ce projet.

La refonte des budgets des dépenses et des rapports au Parlement

Les rapports au Parlement constituent l'un des éléments essentiels pour assurer la reddition de comptes au sein du gouvernement. Le gouvernement a la responsabilité de soumettre, tous les ans, à l'approbation du Parlement les budgets des dépenses; de rendre des comptes sur les résultats obtenus par les politiques, les programmes et son rendement en matière de gestion tout au long de l'année; et de publier des rapports sur les plans, les priorités, les résultats financiers et non financiers, les comptes de fin d'exercice, le rendement des sociétés d'État et la gestion publique dans certains secteurs, conformément aux exigences établies par le Parlement.

Contexte

Le gouvernement s'est engagé publiquement à améliorer les rapports au Parlement à la fois dans le Plan d'action pour la réforme démocratique et dans le programme de réforme de la gestion publique présenté dans le Budget de 2005 qui s'intitule *Renforcement et modernisation de la gestion du secteur public*. Ces engagements consacrent l'importance des rapports au Parlement pour améliorer la gouvernance et la reddition de comptes.

Les parlementaires qui ont participé à des tables rondes, à des discussions et à des études au cours des dernières années, ont constamment répété qu'ils souhaitaient obtenir ce qui suit :

- des renseignements plus simples et mieux intégrés dans les rapports du gouvernement;
- une information plus contextuelle et un plus grand nombre d'analyses (notamment des informations sur les tendances ainsi que des graphiques et des rapports sur les questions horizontales);
- des aperçus de niveau supérieur qui leur permettraient de trouver un plus grand nombre de détails;
- des liens logiques entre les documents de planification et les rapports sur le rendement;
- des rapports plus équilibrés;
- de l'information facilement accessible qui établit des liens entre les programmes, les ressources et les résultats.

Pour donner suite à ces préoccupations et aux engagements pris, le Secrétariat a lancé diverses grandes initiatives.

La Politique sur la SGRR : Cette politique appuie l'élaboration d'une approche pangouvernementale commune pour la collecte, la gestion et la communication de données financières et non financières sur le rendement. Elle est accompagnée du SIGD. Grâce à la mise en œuvre de cette politique, il est prévu que l'information produite et sauvegardée dans le SIGD va contribuer à l'amélioration des rapports au Parlement.

La refonte des budgets des dépenses : La Partie I du Budget des dépenses de 2005-2006 a été améliorée et présente désormais, sous divers angles, les mêmes données :

- les budgets principaux des dépenses budgétaires et non budgétaires pour l'ensemble du gouvernement;
- les dépenses budgétaires selon le type de paiement;
- des explications sur les postes de dépense et les liens avec le discours du Trône, le budget fédéral et la Mise à jour économique et financière;
- les dépenses budgétaires par secteur, en soulignant les hausses ou les baisses importantes;
- les dépenses non budgétaires, en soulignant les hausses ou les baisses importantes.

La Partie II du Budget des dépenses de 2005-2006 a été améliorée et présente des informations qui sont fondées sur les résultats stratégiques et les activités de programme issues des APP. Enfin, les Budgets supplémentaires des dépenses (A) et (B) de 2004-2005 ont été améliorés et présentent des informations sur ce qui suit :

- une introduction qui comprend un rapprochement entre les dépenses prévues et le total des budgets des dépenses à ce jour ;
- un sommaire des principaux postes demandés dans ces budgets supplémentaires des dépenses;
- des sommaires des dépenses par article courant; des initiatives horizontales, des postes de 1 $ inclus dans ces budgets, ainsi que des modifications apportées depuis le dépôt du Budget principal des dépenses;
- un sommaire du portefeuille avant la section détaillée concernant ce ministère;
- des explications sur les exigences brutes en matière de financement et les fonds disponibles pour compenser les nouvelles dépenses prévues.

Les RPP et les RMR : Le Secrétariat a révisé et intégré ses lignes directrices en vue de la préparation des RRP et des RMR de 2005-2006 pour tenir compte de la nouvelle AAP, qui découle de la SGRR et renforcer les éléments complémentaires entre les deux documents et les exigences de rapports qui se rattachent aux deux documents.

Le Rapport sur le rendement du Canada : *Le rendement du Canada 2004* a été amélioré avec l'ajout des éléments suivants :

- un chapitre sur les peuples autochtones, qui représente une étape importante dans les efforts que nous déployons pour respecter l'engagement pris par le gouvernement d'élaborer un rapport plus étoffé sur les progrès accomplis dans les dossiers autochtones;
- un chapitre sur la place du Canada dans le monde, qui traduit la dimension internationale des activités gouvernementales;
- un chapitre réorganisé sur la société, la culture et la démocratie;

- l'accent est mis sur les résultats du gouvernement du Canada, qui sont des avantages durables à long terme pour les Canadiens et que les ministères et organismes s'emploient à obtenir.

Toutefois, ces modifications qui ont été apportées aux rapports parlementaires ne suffisent pas. Il y a des problèmes systémiques qui doivent être complètement réglés. À cette fin, le groupe de travail sur l'amélioration des rapports au Parlement a été mis sur pied au sein du Secteur de la gestion des dépenses. Il a été chargé d'examiner les questions relatives au processus actuel de communication de l'information et de recenser des secteurs susceptibles d'être améliorés. Il s'agit d'un processus itératif qui exige des consultations étroites auprès des parlementaires, des ministères, des organismes et des principaux intervenants.

Faits saillants

- Le groupe de travail sur l'amélioration des rapports au Parlement a été créé pour se pencher sur les problèmes systémiques qui minent le processus actuel de communication de l'information, recenser des améliorations possibles et préparer des consultations auprès des parlementaires.
- La Politique sur la SGRR a été lancée en 2004-2005 en vue de préparer la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) de 2005-2006 et le Budget principal des dépenses.
- La présentation et le contenu du Budget principal des dépenses et des Budgets supplémentaires des dépenses ont été modifiés afin d'améliorer la transparence et la communication de l'information, conformément à la nouvelle Politique sur la SGRR.
- Des lignes directrices intégrées ont été établies pour encadrer la préparation des RPP et des RMR.
- Des chapitres sur la place du Canada dans le monde, les peuples autochtones et une démocratie efficace ont été ajoutés au *Rapport du rendement du Canada.*

La refonte des budgets des dépenses et des rapports au Parlement

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Le Secrétariat possède davantage de moyens de promouvoir la reddition de comptes, la transparence et la saine gouvernance. La rationalisation des rapports (moins de dédoublements, aucune redondance). Une meilleure concordance entre les efforts ministériels et les priorités gouvernementales et une approche plus stratégique, intégrée et interministérielle en ce qui a trait aux plans, aux dépenses et aux résultats. Une information de meilleure qualité pour faciliter l'approbation et la surveillance des dépenses par le Parlement.	Utiliser la SGRR pour la présentation de l'information dans les budgets des dépenses à compter de la MJANR, du Budget principal des dépenses et des RPP de 2005-2006.	Les modifications apportées à la communication de l'information destinée à la MJANR de 2005-2006 sont conformes à la Politique sur la SGRR qui est entrée en vigueur le 1er avril 2005.
	Continuer de peaufiner la présentation et le contenu du Budget principal des dépenses de 2005-2006 et du Budget supplémentaire des dépenses (A) de 2004-2005 afin d'améliorer la transparence et la communication de l'information.	La Partie I du Budget des dépenses de 2005-2006 a été améliorée et présente désormais, sous divers angles, les mêmes données, ainsi qu'un état complet des dépenses, à partir du début de la période budgétaire, jusqu'au moment de la préparation du budget des dépenses.
		La Partie II du Budget principal des dépenses de 2005-2006 a été améliorée et présente désormais de l'information sur les résultats stratégiques et les activités de programme découlant de l'AAP. Les budgets supplémentaires des dépenses (A) et (B) de 2004-2005 ont aussi été améliorés pour les harmoniser avec la structure du Budget principal des dépenses de 2005-2006.
	Élaborer un ensemble de lignes directrices intégrées pour la préparation des RPP et des RMR qui seront transmises aux ministères à l'automne.	Élaboration de nouvelles lignes directrices pour la préparation des RPP et des RMR de 2005-2006 afin de tenir compte de la nouvelle AAP, dans le cadre de la SGRR. Ces lignes directrices intégrées devraient aider les ministères et les organismes à communiquer de l'information sur leurs programmes et leurs services clés qui ont été touchés au cours de la période visée par le rapport et les relier aux activités et aux résultats stratégiques.
	Faciliter l'accès en ligne aux rapports et aux tableaux contenant des informations spéciales.	Six tableaux d'information supplémentaires sur les RPP ont été affichés sur le site Web du Secrétariat — juste avant les documents ministériels.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
	Dans les nouvelles lignes directrices, insister davantage sur la préparation des RPP et des RMR, et sur la présentation d'informations concernant les initiatives horizontales.	Les organisations ont fait rapport dans la base de données sur les initiatives horizontales sur plus de 60 initiatives, par rapport à 24 auparavant.
	Améliorer le rapport *Le rendement du Canada 2004* en y ajoutant trois nouveaux chapitres : • Le Canada dans le monde; • Les peuples autochtones; • Une démocratie efficace. À court terme, privilégier davantage l'utilisation de rapports électroniques afin de donner accès à davantage de détails sur les dépenses de programmes.	*Le rendement du Canada 2004* a été amélioré grâce à l'ajout des éléments suivants : • un chapitre sur les peuples autochtones, qui représente une étape importante dans nos efforts visant à respecter l'engagement pris par le gouvernement d'élaborer un rapport plus étoffé sur les progrès accomplis dans les dossiers autochtones; • un chapitre sur la place du Canada dans le monde, qui traduit la dimension internationale des activités gouvernementales; • un chapitre réorganisé sur la société, la culture et la démocratie; • l'accent est mis sur les résultats du gouvernement du Canada, qui sont des avantages durables à long terme pour les Canadiens et que les ministères et organismes s'emploient à obtenir.
	À moyen terme, entreprendre l'élaboration d'un rapport de planification pangouvernementale qui décrirait les cibles visées par le gouvernement et qui permettraient des rapports plus clairs sur le rendement du Canada.	L'élaboration d'un rapport de planification pangouvernemental a débuté — des recherches ont été menées sur les pratiques exemplaires en vigueur dans d'autres administrations et des solutions visant à les mettre en oeuvre à l'échelon fédéral ont été proposées.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
	À plus long terme, examiner les processus d'élaboration et de dépôt des budgets des dépenses.	Le groupe de travail sur l'amélioration des rapports au Parlement a été mis sur pied au sein du Secteur de la gestion des dépenses. Il a été chargé d'examiner les problèmes systémiques qui minent le processus actuel de communication de l'information et de recenser des secteurs susceptibles d'être améliorés. Il s'agit d'un processus itératif qui exige des consultations étroites auprès des parlementaires, des ministères, des organismes et des principaux intervenants. À plus long terme, il faudra, entre autres, revoir les processus qui entrent en jeu lors de la production et du dépôt des budgets des dépenses.

Priorité 3 : La gestion et les contrôles financiers

Le Budget de 2004 indiquait que le Bureau du contrôleur général (BCG) serait chargé de surveiller tous les aspects des dépenses publiques. Le BCG a donc été rétabli en 2004-2005 pour jouer un rôle de chef de file dans ce domaine et veiller à ce que les ministères et les organismes respectent les politiques du Conseil du Trésor en vue de renforcer le contrôle des dépenses et la gestion des fonds publics. Il s'agit notamment d'appuyer la fonction de vérification interne pour garantir des vérifications de programme exhaustives. Au nom du Secrétariat, le BCG a mené des activités qui concernent ses responsabilités stratégiques et il a aussi commencé à mettre en oeuvre les modifications annoncées dans le Budget de 2004, entre autres, en établissant un plan quinquennal pour donner suite à l'engagement pris par le gouvernement à l'égard de la fonction de contrôleur.

Au cours de l'exercice 2004-2005, le BCG a axé ses efforts sur quatre secteurs clés :

- le renforcement de la gestion financière;
- le renforcement de la fonction de vérification interne;
- l'accroissement de la capacité de gestion et de vérification financières à la fonction publique;
- le renforcement des systèmes de gestion financière.

Le renforcement de la gestion financière

En 2004-2005, le contrôleur général a continué à s'acquitter de son mandat stratégique, à savoir surveiller les dépenses publiques; définir et réviser les politiques et les normes financières et comptables pour le gouvernement du Canada; et jouer un rôle de chef de file pour faire respecter et appliquer des contrôles financiers pertinents et favoriser une saine gestion des ressources dans l'ensemble de la fonction publique canadienne. De surcroît, il a commencé à instaurer les modifications fondamentales annoncées, entre autres, dans le Budget de 2004 pour ce qui est de la gestion financière.

Contexte

Il faut qu'il y ait une fonction de contrôleur bien établie à tous les niveaux de la fonction publique fédérale. Pour ce faire, il importe que le BCG favorise une gestion financière et une surveillance efficaces dans l'ensemble de l'administration publique et que les contrôleurs ministériels fassent de même au sein des ministères. À l'heure actuelle, ce sont les agents financiers supérieurs qui assument les responsabilités de contrôleur au sein des ministères. Au cours des prochaines années, on prévoit que des directeurs financiers professionnels vont commencer à assumer ces responsabilités dans les ministères où ce n'est pas encore le cas. Une surveillance de qualité repose sur des personnes compétentes, une bonne gouvernance et des processus solides et une gestion judicieuse de l'information et des TI. Ces secteurs vont tous être examinés en vue de renforcer la gestion financière.

Faits saillants

- Le plan quinquennal élaboré par le Bureau du contrôleur général présente les principaux éléments qui sont essentiels pour assurer une saine gestion financière à tous les niveaux de la fonction publique fédérale.
- Des ébauches de rôles, de responsabilités et de profils pour les directeurs financiers (contrôleurs ministériels) ont été rédigées avant le 31 décembre 2004.
- Des ébauches de processus et de critères pour l'examen et l'approbation des nouvelles propositions de dépenses ont été rédigées avant le 31 décembre 2004. L'examen et l'approbation du renouvellement des modalités visant la majorité des programmes de transfert de paiement (subventions et contributions) ont été terminés le 31 mars 2005.
- Les *Comptes publics du Canada* ont été déposés le 21 octobre 2004. La vérificatrice générale a certifié sans réserve les états financiers du gouvernement.
- Le gouvernement fédéral a été récompensé par l'Institut Canadien des Comptables Agréés pour son leadership dans le secteur des rapports financiers du secteur public.
- En 2004-2005, des travaux sur les processus d'examen et d'approbation qui sont mis en œuvre dans l'ensemble du gouvernement du Canada et l'élaboration d'une stratégie quinquennale visant la vérification annuelle des états financiers des ministères et des organismes ont été amorcés; les résultats de ces travaux seront communiqués en 2005-2006.
- Des travaux sont en cours sur le renouvellement des politiques relatives à la gestion financière et les résultats de ces travaux seront communiqués en 2007-2008.
- L'élaboration de normes et de processus d'analyse et de rapports financiers sur la situation et les résultats financiers pour l'ensemble de l'administration fédérale n'a pas encore débuté en raison d'autres priorités, mais il est prévu que cela se fera en 2005-2006; et les résultats seront communiqués plus tard.

Le renforcement de la gestion financière

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Une saine gestion des ressources à tous les niveaux de la fonction publique fédérale; une surveillance plus étroite de toutes les dépenses publiques, notamment l'examen et l'approbation de toutes les nouvelles initiatives de dépenses, des contrôleurs et des agents financiers ministériels professionnels et efficaces, des contrôles, des normes, des politiques et des rapports financiers appropriés qui sont accompagnés de mécanismes de surveillance et d'application efficaces.	Établir, d'ici au 31 décembre 2004, des rôles, des responsabilités et des profils détaillés et précis pour les contrôleurs ministériels.	Les profils des contrôleurs ministériels (directeurs financiers) ont été établis en octobre 2004 et de vastes discussions ont été menées sur les transformations liées aux modifications proposées.
	Élaborer, d'ici au 31 décembre 2004, un processus et des critères d'examen et d'approbation des nouvelles propositions de dépenses.	Une ébauche du processus et des critères d'examen et d'approbation a été rédigée en septembre 2004. Cette ébauche précisait tous les éléments et les hypothèses qui se rattachent aux approbations.
	Achever, d'ici au 31 décembre 2005, la mise en oeuvre du processus d'examen et d'approbation dans l'ensemble de l'administration fédérale.	Le BCG a terminé l'examen et l'approbation du renouvellement des modalités visant la majorité des programmes de transfert de paiement (subventions et contributions) le 31 mars 2005. Les progrès sur d'autres processus d'approbation seront communiqués en 2005-2006.
	Élaborer, d'ici au 30 septembre 2005, une stratégie quinquennale de vérification annuelle des états financiers des ministères et organismes.	Les résultats seront communiqués en 2005-2006.
	Examiner les politiques de gestion financière afin de renforcer la fonction de contrôleur en parallèle avec l'initiative de renouvellement de l'ensemble des politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada qui doit être achevée d'ici au 31 mars 2007.	Même si l'information concernant l'ensemble du projet sera communiquée en 2007-2008, il y a eu certaines réalisations en 2004-2005 : l'équipe du projet du renouvellement a été créée au sein du BCG en mars 2005; la *Politique sur les normes de services pour les frais d'utilisation* a été publiée en décembre; et des travaux et des consultations interministérielles ont été amorcés sur la *Politique sur les paiements de transfert*, et devraient être terminés en 2005-2006.
	Élaborer et mettre en oeuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale des normes et des processus d'analyse et de rapports financiers sur la situation et les résultats financiers d'ici au 31 mars 2005.	Cette initiative n'a pas été menée à bien. La nouvelle date d'échéance, qui a été établie dans le RPP de 2005-2006, est décembre 2005.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
	Déposer les *Comptes publics du Canada*, y compris les états financiers vérifiés du gouvernement avant l'échéance législative du 31 décembre 2004.	Les *Comptes publics du Canada* de 2004 ont été déposés à la Chambre des communes le 21 octobre 2004. L'Institut Canadien des Comptables Agréés a décerné un prix au gouvernement pour son leadership dans le domaine des rapports financiers publics.

Le renforcement de la fonction de vérification interne

En 2004-2005, le contrôleur général a continué à s'acquitter de son mandat stratégique relatif aux vérifications internes, à savoir jouer un rôle de chef de file et exercer une surveillance sur les politiques et les directives en vigueur. En outre, il a commencé à instaurer les modifications fondamentales qui ont été annoncées dans le Budget de 2004, entre autres, pour ce qui est de la vérification interne.

Une fonction de vérification interne efficace est essentielle pour prendre de bonnes décisions. Pour consolider la fonction de vérification interne, des vérificateurs professionnels doivent pouvoir compter sur des politiques adaptées et des outils et des méthodes normalisés de vérification interne.

Contexte

Il faut disposer de professionnels de la vérification agréés à l'interne pour renforcer la fonction de vérification interne. Cette évolution ne pourra se faire sans une vaste réforme de la logique de l'administration publique et l'appui indéfectible de la haute direction. Des consultations auprès des responsables de la vérification interne ont fait ressortir la nécessité de créer des liens et des partenariats avec les associations professionnelles et les universités. Il y a une grande diversité au sein des fonctions de vérification interne et des pratiques dans l'administration fédérale. Il est donc nécessaire de recentrer les activités de vérification interne dans tous les ministères.

Faits saillants

- Le plan quinquennal, défini par le Bureau du contrôleur général, présente les principaux éléments qui sont essentiels pour assurer une saine vérification interne à tous les niveaux de la fonction publique fédérale.
- Les ébauches des rôles et des responsabilités des directeurs financiers ont été établies.
- Les ébauches des attentes en matière de rendement, des chaînes de responsabilité et des mécanismes de gouvernance qui concernent la fonction de vérification interne au sein de l'administration fédérale ont été peaufinées.
- Des recherches ont été effectuées en vue d'évaluer la situation actuelle de la vérification interne, de définir les pratiques exemplaires et de recenser les lacunes.
- Des travaux ont été amorcés en 2004-2005 dans les secteurs suivants : un plan d'action visant à combler les lacunes dans la fonction de vérification interne; la mise en oeuvre de méthodes et d'outils normalisés de vérification interne; la vérification des petits ministères et organismes et l'établissement d'un plan triennal de vérification pour ces entités; sous la direction du BCG, il y aura une vérification interne horizontale dans l'ensemble de l'administration fédérale et l'élaboration d'un plan triennal de vérification horizontale pour l'ensemble de l'administration fédérale qui sera mis en oeuvre par le BCG. Les progrès réalisés seront communiqués en 2006.

- Des travaux sont toujours en cours sur la surveillance du rendement de la fonction de vérification interne dans l'ensemble du gouvernement du Canada.

Le renforcement de la fonction de vérification interne

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Des vérifications internes efficaces dans l'ensemble de l'administration fédérale, afin de produire une information à valeur ajoutée pour étayer le processus décisionnel dans les ministères et dans l'ensemble de l'administration fédérale, y compris les petits ministères et les organismes. Ces vérifications seront effectuées par des dirigeants principaux de la vérification et des vérificateurs professionnels et efficaces dont les travaux seront encadrés par une politique moderne sur la vérification interne et qui utiliseront des méthodes et des outils normalisés de vérification	Élaborer, d'ici le 31 décembre 2004, des rôles, des responsabilités et des profils précis et détaillés pour les dirigeants principaux de la vérification et préciser les attentes en matière de rendement, les chaînes de responsabilité, et les cadres de gouvernance connexes pour la fonction de vérification interne.	Un examen des rôles, des responsabilités, des normes de certification et des profils des dirigeants de la vérification a été incorporé dans la première ébauche de la nouvelle *Politique sur la vérification interne* — dont la version définitive était prête en mars 2005.
	Effectuer, d'ici mars 2005, une analyse diagnostique de la fonction de vérification interne au sein de l'administration fédérale par rapport aux normes professionnelles et aux pratiques courantes dans les secteurs public et privé.	À l'automne 2004, des entretiens et des recherches ont été menés et les résultats de l'enquête ont été analysés afin d'évaluer l'état actuel de la vérification interne, les pratiques exemplaires et les lacunes.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
interne.	D'ici au 30 septembre 2005, arrêter un plan d'action pour corriger les lacunes mises en lumière par l'analyse diagnostique et notamment, apporter, au besoin, les modifications requises à la *Politique sur la vérification interne*. Sélectionner les méthodes et les outils de vérification interne normalisés, d'ici au 30 septembre 2005, et élaborer un plan de mise en oeuvre d'ici au 31 décembre 2005. Achever la première série de vérifications dans les petits ministères et organismes d'ici à la fin du prochain exercice financier. Élaborer, d'ici au 31 mars 2006, un plan de vérification de 2006 à 2009 pour les petits ministères et organismes. Achever, d'ici au 31 décembre 2005, sous la direction du BCG, une vérification interne horizontale dans l'ensemble de l'administration fédérale. Élaborer, d'ici au 31 mars 2006, un plan triennal de vérification horizontale dans l'ensemble de l'administration fédérale qui sera mis en oeuvre par le BCG.	En raison de la complexité de l'instauration d'une fonction de vérification interne plus rigoureuse au sein de la fonction publique, il faut modifier certaines des dates d'échéance de ces activités. Les progrès réalisés seront communiqués en 2005-2006.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
	Surveiller en permanence le rendement de la fonction de vérification interne dans l'ensemble de l'administration fédérale et faire part des constatations au Secrétaire.	Des examens des activités de vérification interne ont été exécutés et l'information et les recommandations ont été communiquées aux cadres supérieurs. À l'automne 2004, les ministères ont participé à une enquête menée dans l'ensemble de l'administration fédérale sur les ressources et les activités ministérielles de vérification interne (taux de réponse de 80 %). Les résultats de cette enquête serviront de base de référence pour évaluer les progrès à venir. Le Secrétariat continue de recevoir et d'analyser des rapports sur la vérification interne. À l'aide du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), un outil destiné à recueillir des données a été mis au point afin d'être distribué aux directeurs de la vérification pour recenser les priorités visant à améliorer les fonctions de vérification interne. Des réunions ont eu lieu régulièrement avec les responsables de la vérification.

L'accroissement de la capacité de gestion et de vérification financières à la fonction publique

Des professionnels qualifiés de la gestion financière et de la vérification interne fournissent des services précieux. Ils doivent pouvoir compter sur des normes de certification, un programme d'apprentissage de base, des programmes spécialisés de recrutement et de maintien en poste, des mécanismes de promotion de la mobilité, de l'autonomie professionnelle et de la gestion de carrières.

Contexte

L'établissement des futurs rôles des professionnels de la vérification interne et de la gestion financière a nécessité de vastes consultations auprès des principaux intervenants. Étant donné l'ampleur des modifications proposées, les consultations, les discussions et les délibérations ont été de grande portée.

Faits saillants

- Le plan quinquennal élaboré par le contrôleur général présente les éléments clés qui sont nécessaires pour veiller à ce que des professionnels qualifiés soient en service aux niveaux requis au sein des organisations fédérales.
- Des ébauches de normes de certification ont été élaborées pour les directeurs financiers (contrôleurs ministériels) et les dirigeants de la vérification.
- L'ébauche des rôles et des responsabilités pour les directeurs financiers (contrôleurs ministériels) contient des propositions sur la manière dont le BCG sera associé à la dotation en personnel et à l'évaluation des contrôleurs ministériels. L'ébauche de la *Politique sur la vérification interne* aborde aussi cet élément pour les dirigeants de la vérification.
- Une étude sur les responsables de la vérification interne et de la gestion financière a proposé des modifications à ces secteurs au sein de l'administration fédérale.
- Des travaux sont en cours sur les plans en faveur du recrutement, de la formation, des affectations, de la sous-traitance et des stratégies d'analyse du marché. Les progrès réalisés seront communiqués en 2006.
- Des travaux sont en cours pour veiller à ce que les contrôleurs et les dirigeants de la vérification des ministères respectent les normes de certification. Les progrès réalisés seront communiqués en 2006 et en 2007.
- Des consultations sont en cours auprès des établissements d'enseignement, des universitaires et de diverses associations professionnelles et syndicats pour recueillir des avis et des appuis et créer des partenariats visant à renforcer la fonction de contrôleur dans la fonction publique.

- Des travaux sont en cours pour définir une stratégie à long terme d'apprentissage de base et de formation technique spécialisée; élaborer un protocole pour tenir à jour le profil des professionnels de la vérification; et établir une stratégie visant à favoriser l'acquisition de connaissances plus poussées en matière de gestion financière et dans des domaines connexes chez les agents et les gestionnaires non financiers. Les progrès seront communiqués en 2006.

L'accroissement de la capacité de gestion et de vérification financières à la fonction publique

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Des professionnels de la gestion financière et de la vérification interne pleinement qualifiés et efficaces qui, individuellement et collectivement, assurent un service de qualité à leurs administrateurs généraux et qui bénéficieront de normes de certification, d'un programme d'apprentissage de base très étoffé, de programmes spécialisés de recrutement et de maintien en poste, de mécanismes de promotion de la mobilité, de l'autonomie professionnelle et de la gestion de carrières.	Élaborer d'ici au 31 décembre 2004 des normes de certification pour les contrôleurs ministériels ainsi qu'un processus qui permettra au BCG de participer à leur embauche et à leur évaluation.	Des normes de certification pour le poste de directeur financier ont été définies.
	Élaborer d'ici au 31 mars 2005 des normes de certification pour les dirigeants principaux de la vérification.	Une version provisoire des normes de certification pour les dirigeants de la vérification a été rédigée. Les *lignes directrices sur les qualifications requises pour les dirigeants de la vérification* ont été soumises à l'approbation, ainsi que la *Politique sur la vérification interne*.
	D'ici au 31 mars 2005, élaborer le profil fonctionnel et démographique des collectivités de la vérification interne et de la gestion financière en comparant la situation actuelle et la situation souhaitée puis dresser le bilan des lacunes.	Cette ébauche a été modifiée à la lumière des vastes consultations auprès des principaux intervenants. En raison de l'ampleur des modifications proposées par la nouvelle politique, les consultations, les discussions et les délibérations sont de grande portée.
	Élaborer d'ici au 30 septembre 2005 un plan de mise en oeuvre pour corriger les lacunes recensées notamment en ce qui a trait au recrutement, à l'apprentissage, aux affectations, à la sous-traitance et aux stratégies d'analyse du marché.	Les progrès seront communiqués en 2005-2006.
	Veiller à ce que les contrôleurs des ministères clés répondent aux normes de certification d'ici au 31 mars 2005, et que tous les autres contrôleurs ministériels y satisfassent d'ici au 31 mars 2007.	Les attentes à court terme n'ont pas été atteintes, en raison de la complexité de la tâche. Comme l'indique le RPP de 2005-2006, cet objectif sera atteint au plus tard le 31 mars 2007.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
	Veiller à ce que les dirigeants principaux de la vérification des ministères clés satisfassent aux normes de certification d'ici au 30 juin 2005 et que tous les autres dirigeants principaux de la vérification y satisfassent d'ici au 31 mars 2007.	Les progrès seront communiqués en 2005-2006 et en 2006-2007.
	Mener en 2004 et en 2005 des consultations dynamiques auprès des établissements d'enseignement, des universitaires, des diverses associations professionnelles et des syndicats afin de recueillir leurs avis et leur soutien et mettre en place des partenariats dans le but de renforcer la fonction de contrôleur dans l'ensemble de l'administration fédérale.	Le contrôleur général a organisé des consultations auprès des présidents et des agents des autres organisations pour discuter de projets de collaboration en vue de recruter et de former un plus grand nombre de professionnels de la gestion financière et de la vérification interne qualifiés au sein de la fonction publique fédérale. Un comité consultatif externe formé notamment de membres de ces organisations a été établi au Bureau du contrôleur général pour formuler des avis professionnels objectifs à l'intention du BCG. Le BCG a collaboré avec l'AGRHFPC et l'EFPC et divers collèges et universités qui pourront peut-être aider l'administration fédérale à recruter les professionnels dont elle a besoin en plus grand nombre. Le BCG participe en outre à l'initiative prioritaire d'apprentissage de base du Secrétariat.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
	Élaborer d'ici au 31 décembre 2005 une stratégie d'apprentissage complète tant pour la formation de base que pour la formation technique spécialisée, et entreprendre la mise en oeuvre de la stratégie d'apprentissage au plus tard le 31 janvier 2006. Élaborer d'ici au 30 septembre 2005 un protocole actualisé d'un profil démographique et fonctionnel. Élaborer d'ici au 31 mars 2006 une stratégie qui permettra aux gestionnaires non financiers d'acquérir des connaissances plus poussées en matière de gestion financière.	Des progrès seront communiqués en 2005-2006.

Le renforcement des systèmes de gestion financière

Des systèmes de gestion financière efficaces permettent d'alléger les dépenses administratives, tout en favorisant des processus décisionnels améliorés, une meilleure affectation des ressources et l'accroissement de la reddition de comptes et de la transparence.

Contexte

Un rapport complet sur les processus opérationnels communs dans le domaine de la gestion financière et matérielle a été achevé à l'automne 2004. Ce rapport a servi à susciter des discussions avec les ministères et les organismes sur les modalités de fonctionnement des processus dans un modèle à services partagés et à évaluer les économies possibles.

Faits saillants

- Suite à l'examen des services ministériels et administratifs qui a été fait pour le Sous-comité chargé de l'examen des dépenses, un rapport exhaustif a été préparé sur les processus opérationnels communs dans le domaine de la gestion financière et matérielle.
- Des travaux sont en cours en vue de mettre en oeuvre des pratiques solides de gestion budgétaire. Les progrès réalisés seront communiqués en 2007.
- Des travaux sont en cours pour mettre à jour le plan comptable afin de faciliter la mise en oeuvre de la nouvelle Structure de gestion des ressources et des résultats. Les progrès réalisés seront communiqués en 2006.
- Les travaux, qui sont en cours pour améliorer les systèmes de gestion financière dans le but d'optimiser les processus décisionnels et d'accroître la transparence et la reddition de comptes, vont se poursuivre comme prévu et l'information à cet égard sera communiquée en 2007.

Le renforcement des systèmes de gestion financière

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Gestion et contrôle financiers efficaces; processus décisionnels améliorés et capacité accrue de gérer judicieusement et de réaffecter des ressources; amélioration de la reddition de comptes, de la transparence et de la supervision et, en conséquence, réduction du fardeau administratif et des coûts.	En collaboration avec certains secteurs du Secrétariat, l'AGRHFPC, TPSGC et d'autres ministères et organismes, le BCG assumera le leadership de l'Examen des systèmes administratifs ministériels auquel procède actuellement le Sous-comité chargé de l'examen des dépenses (CED). Le rapport, qui comprendra une analyse de rentabilisation et un plan de transformation, sera présenté à l'automne 2004. La contribution du BCG inclura le modèle de services partagés pour la gestion financière et les travaux destinés à rationaliser les systèmes habilitants.	Un rapport complet sur les processus opérationnels communs dans le domaine de la gestion financière et matérielle a été achevé à l'automne 2004, dans le cadre de l'examen du CED. Ce rapport a servi à susciter des discussions avec les ministères et les organismes sur les modalités de fonctionnement des processus dans un modèle à services partagés et à évaluer les économies possibles.
	À moyen terme, le BCG veillera à ce que les objectifs clés de la gestion financière soient atteints et notamment : • mettre en oeuvre d'ici au 31 mars 2007 de solides pratiques de gestion budgétaire; • mettre à jour d'ici au 31 mars 2006 le plan comptable afin de faciliter la mise en oeuvre de la nouvelle Structure de gestion des résultats et des ressources.	Les progrès réalisés seront communiqués en 2007. Les progrès réalisés seront communiqués en 2006.
	À plus long terme, le BCG surveillera la mise en oeuvre des projets de transformation et continuera de travailler avec tous les intéressés afin que les systèmes de gestion financière soient constamment perfectionnés dans le but d'améliorer les processus décisionnels, la reddition de comptes et la transparence.	Les progrès réalisés seront communiqués en 2007.

Priorité 4 : La gestion des services ministériels

Le Secrétariat s'attache à optimiser la gestion des services ministériels, notamment à favoriser des actions intégrées de planification, de surveillance et de présentation de rapports, de gestion des risques et une bonne communication interne; et à fournir, en temps opportun, des avis et une aide au président et au gouvernement.

Pour ce faire, le Secrétariat a axé ses efforts sur deux initiatives en 2004-2005, à savoir :

- la restructuration du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- le réaménagement des processus opérationnels internes.

Contexte

La restructuration du Secrétariat s'est échelonnée sur plusieurs mois au cours d'une période de profondes mutations et de transition. Le Secrétariat a non seulement dû s'adapter à son nouveau mandat recentré, mais il a aussi supervisé un réaménagement en profondeur des structures de l'ensemble de l'administration fédérale et apporté son appui à la réponse donnée par le gouvernement au Rapport de novembre 2003 de la vérificatrice générale.

Faits saillants

- Une équipe de transition a été créée et chargée de gérer la mise en oeuvre de la nouvelle structure organisationnelle et la restructuration a été achevée en mai 2005.
- Grâce à une stratégie graduelle, les employés ont pu mener à bien leurs projets en chantier avant de recentrer leurs efforts sur les nouveaux secteurs. Par ailleurs, l'incertitude qui pesait sur les responsabilités organisationnelles a pu occasionner des retards dans la mise en œuvre d'autres initiatives.

La restructuration du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Tout au long de l'été et à l'automne de 2004, le Secrétariat : • mettra en œuvre une nouvelle structure organisationnelle qui comble les besoins du président et qui est approuvée par le Conseil du Trésor; • mettra en œuvre un nouveau régime de gouvernance afin de mieux définir les responsabilités;	Le Secrétariat créera une équipe de transition chargée de gérer la mise en oeuvre de la nouvelle structure organisationnelle. L'équipe de transition fera rapport au secrétaire, au plus tard en octobre 2004, sur la réaffectation interne des ressources existantes et des besoins en nouvelles ressources, le cas échéant.	Une équipe de transition a été mise sur pied à l'été 2004 et le Secrétariat a été restructuré en mai 2005. Un nouveau régime de gouvernance a été instauré et les ressources allouées à des initiatives ponctuelles dans le temps ont été réaffectées à des nouveaux secteurs prioritaires. Les ressources du Budget de 2005 servent à donner suite à l'engagement pris par le gouvernement de renforcer et de moderniser la gestion dans le secteur public.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
▸ élaborera des mesures destinées à permettre la réaffectation continuelle des dépenses et à réaliser le plan du gouvernement pour renforcer la gestion du secteur public.		

Le réaménagement des processus opérationnels internes

Le Secrétariat s'emploie à favoriser la mise en oeuvre du programme d'amélioration de la gestion du gouvernement en modernisant ses processus opérationnels internes. Il a ainsi mis en oeuvre des mesures ponctuelles et permanentes qui sont destinées à améliorer la gouvernance, la planification, la formation et la gestion des connaissances à l'interne et le processus de présentation au Conseil du Trésor.

Contexte

Pour accompagner la mise en œuvre du programme d'amélioration de la gestion dans le secteur public, il importe que le Secrétariat adapte ses processus opérationnels pour favoriser les principales modifications. Les processus opérationnels de base du Secrétariat ont des répercussions sur l'ensemble du gouvernement. Alors que le rendement en matière de gestion, la gestion des dépenses ou la gestion et les contrôles financiers sont en voie d'être réformés, il faut évaluer l'impact des processus opérationnels internes du Secrétariat.

Faits saillants

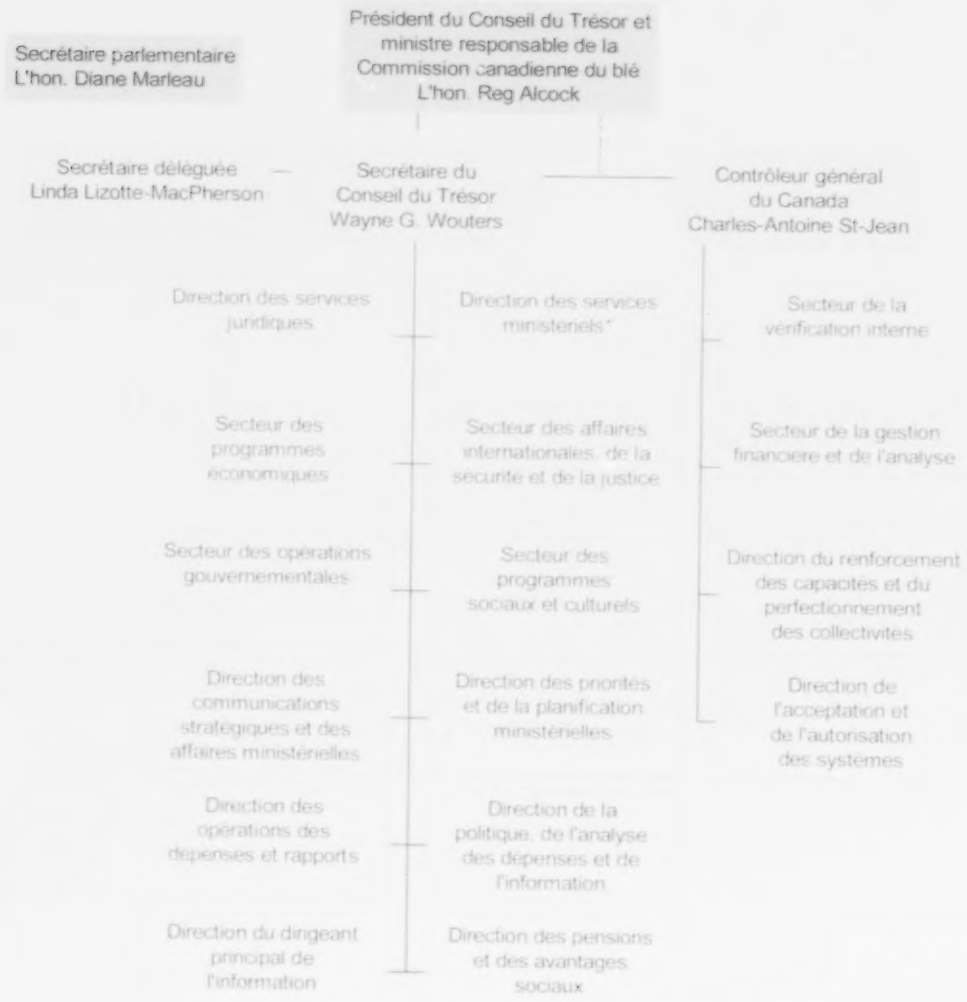
- Le Secrétariat a instauré un nouveau régime de gouvernance dans le but d'améliorer la gestion des services ministériels. Des travaux sont en cours en vue de renforcer l'élaboration des politiques stratégiques, la planification interne et la présentation de rapports, la gestion du savoir, la gestion de l'aide apportée aux ministères, au portefeuille et aux comités consultatifs.

Le réaménagement des processus opérationnels internes

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Le Secrétariat renforcera sa capacité de surveillance des ministères et des organismes et améliorera les relations avec les autres organismes centraux.	À compter de 2004 et jusqu'en 2007, le Secrétariat examinera, réaménagera et mettra en oeuvre des processus opérationnels internes essentiels, renforcera sa capacité de surveillance des ministères et des organismes et améliorera les relations avec les autres organismes centraux, le Conseil du Trésor et le Parlement.	Alors que le Secrétariat et le Conseil du Trésor recentrent leurs activités pour se concentrer moins sur les opérations individuelles et mettre davantage l'accent sur la gestion stratégique d'ensemble et la gestion des dépenses, diverses initiatives ont été lancées en 2004-2005 pour réaménager les processus opérationnels de base du Secrétariat. Plusieurs processus ont été modernisés dans des domaines comme le régime de gouvernance et le système de gestion et de planification du Secrétariat. Le Secrétariat disposera ainsi des moyens et de la capacité pour favoriser la mise en œuvre du programme.

3. Renseignements supplémentaires

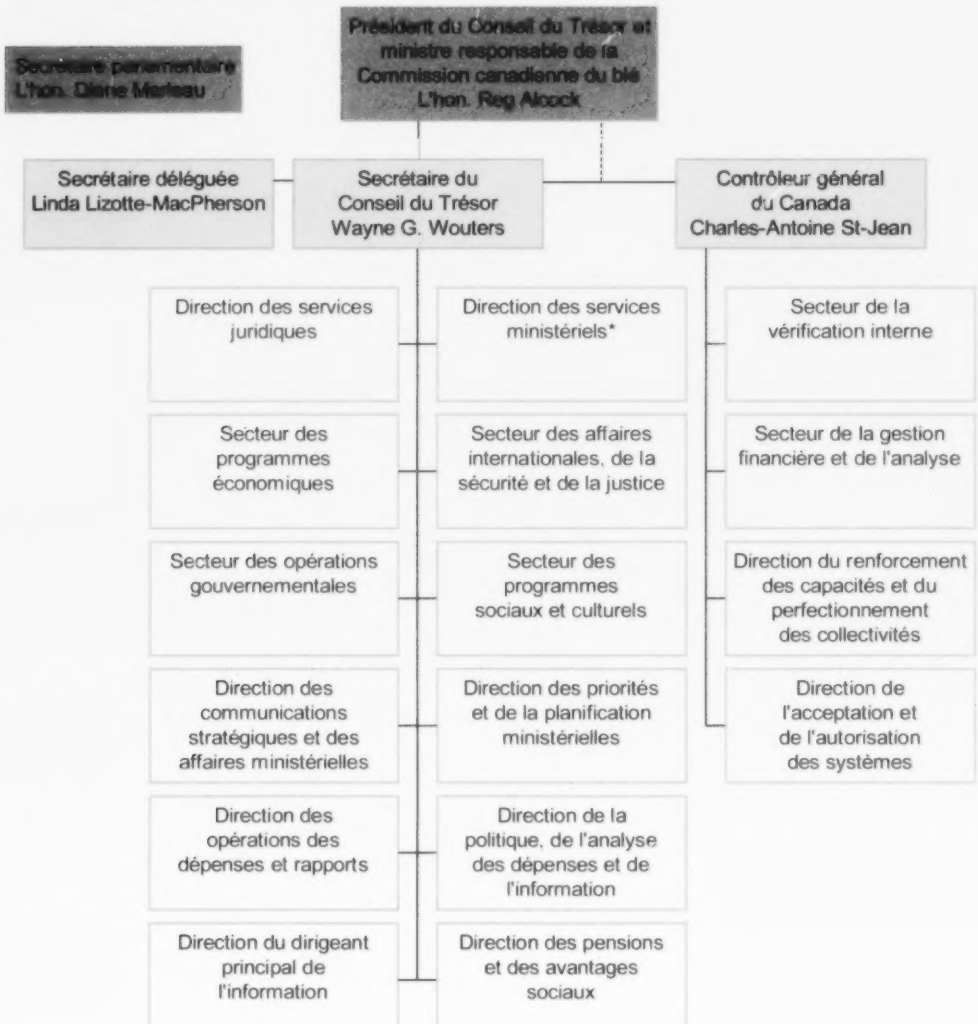
1. Organigramme



* Les Services ministériels offrent des fonctions partagées au ministère des Finances du Canada, au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

3. Renseignements supplémentaires

1. Organigramme



* Les Services ministériels offrent des fonctions partagées au ministère des Finances du Canada, au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

L'organigramme susmentionné tient compte des divers changements organisationnel qui ont été apportés depuis la publication du *Rapport sur les plans et les priorités* de 2004-2005 afin d'atteindre un certain nombre d'objectifs dont les suivants :

- s'assurer que les structures permettent au Secrétariat de s'acquitter de son mandat ainsi que de ses responsabilités et de réaliser ses objectifs; renforcer l'efficacité de la surveillance;
- reforcer la surveillance efficace;
- fournir une plus grande intégration des données et de l'analyse de l'information;
- favoriser une meilleure cohérence interne et externe;
- définir nettement les responsabilités et minimiser et les dédoublements;
- rééquilibrer la charge de travail et les ressources.

Si nous comparons l'organigramme du *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* avec celui figurant dans le présent document, voici les modifications qui ont été apportées depuis lors :

- Les liens hiérarchiques entre le contrôleur général du Canada et le secrétaire délégué ont été précisés.
- Le Secrétariat compte maintenant un seul secrétaire associé qui est chargé de donner des avis continuels sur la gestion globale du Secrétariat, de s'occuper de certaines priorités et de diriger la réalisation de certaines initiatives.
- Le travail des équipes d'examen de la gestion des dépenses est achevé.
- Afin que les rapports du contrôleur général du Canada soient plus précis, nous avons élargi la section de l'organigramme qui est réservée à la responsabilisation afin d'y inclure la vérification interne, la gestion financière et l'analyse, le renforcement des capacités et le perfectionnement des collectivités ainsi que l'acceptation et l'autorisation des systèmes financiers.
- Le Secteur des opérations des dépenses et des rapports et le Secteur de la politique des dépenses, de l'analyse et de l'information ont été regroupés dans le Secteur de la gestion des dépenses afin de mettre au point une démarche plus intégrée et plus ciblée servant à exercer et à gérer les fonctions budgétaires au sein du Secrétariat.
- Le Secteur de la politique de gestion et des relations de travail a été scindé pour créer le Secteur des pensions et des avantages sociaux et le Secteur des opérations de rémunération afin de mettre davantage l'accent sur ces deux domaines.
- La politique et les communications stratégiques ont été recentrées pour devenir les communications stratégiques et les affaires ministérielles tandis que la fonction de politique stratégique relève maintenant du Secteur des priorités et de la planification ministérielles.

- Le Secteur des priorités et de la planification ministérielles a été mis sur pied pour renforcer les fonctions de politique stratégique et de planification ministérielle dans l'ensemble du Secrétariat.

Dans la prochaine section du rapport, vous trouverez des précisions sur les responsabilités des titulaires de chaque poste qui est mentionné dans l'organigramme.

2. Responsabilités

L'honorable Reg Alcock est le **président** du Conseil du Trésor et le ministre responsable de la Commission canadienne du blé. L'honorable Diane Marleau est la **secrétaire parlementaire** de M. Alcock.

Le **secrétaire** du Conseil du Trésor rend compte au président et assume les responsabilités suivantes :

- élaborer les politiques et les priorités qui assureront une gestion prudente et efficace des ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques du gouvernement du Canada afin d'atteindre ses objectifs;
- suivre de près les programmes de dépenses proposés de tous les ministères et organismes gouvernementaux, et examiner l'élaboration des programmes approuvés pour assurer une gestion efficace des dépenses;
- recommander une politique de gestion des ressources humaines au Conseil du Trésor dans les domaines de la rémunération, des retraites, des avantages sociaux et des relations de travail, et négocier des conventions collectives avec les divers agents négociateurs.

Le **secrétaire délégué** rend compte au secrétaire et assume les responsabilités suivantes :

- fournir des avis continuels et le soutien requis à la gestion globale des activités du Secrétariat;
- diriger la création, la mise en œuvre et la surveillance de certaines priorités et initiatives, le cas échéant.

Le **contrôleur général du Canada,** qui bénéficie du concours de trois contrôleurs adjoints, rend compte au président du Conseil du Trésor par l'intermédiaire du secrétaire et il assume les responsabilités suivantes :

- surveiller toutes les dépenses publiques, notamment examiner et approuver les nouvelles initiatives en matière de dépenses;
- établir ou examiner les normes et les politiques du gouvernement du Canada en matière de finances, de comptabilité et de vérification;

- donner l'orientation à suivre pour assurer et exercer les contrôles financiers pertinents et maintenir une saine gestion des ressources à tous les niveaux de la fonction publique fédérale.

Le **contrôleur général adjoint, Secteur de la gestion financière et de l'analyse,** rend compte au contrôleur général et il assume les responsabilités suivantes :

- diriger, planifier, élaborer, recommander, mettre en œuvre et surveiller les régimes de gestion financière stratégiques et fonctionnels du gouvernement du Canada;
- élaborer, mettre en œuvre et examiner les cadres stratégiques, méthodologiques et législatifs visant la gestion financière et la comptabilité du gouvernement;
- assurer un régime de contrôles internes efficace pour l'ensemble de l'administration fédérale, notamment des normes pour la communication et l'analyse complètes, en temps opportun, de l'information sur le rendement financier de l'ensemble du gouvernement, pour ce qui est notamment des Comptes publics du Canada et des états financiers vérifiés du gouvernement.

Le **contrôleur général adjoint, Vérification interne,** rend compte au contrôleur général et il assume les responsabilités suivantes :

- assurer le leadership et la surveillance de la fonction de vérification interne au sein de la fonction publique;
- élaborer, mettre en œuvre et examiner les politiques, les cadres et les normes de vérification;
- gérer et réaliser en temps voulu les vérifications, y compris celles pour la plupart des petits ministères et organismes.

Le **contrôleur général adjoint, Renforcement des capacités et perfectionnement des collectivités,** rend compte au contrôleur général et il assume les responsabilités suivantes :

- élaborer, mettre en œuvre et surveiller, dans l'ensemble de l'administration fédérale, les exigences visant la certification professionnelle et le renforcement des capacités des responsables de la vérification interne;
- élaborer, mettre en œuvre et surveiller, dans l'ensemble de l'administration fédérale, les exigences visant la certification professionnelle et le renforcement des capacités des responsables de la gestion financière;
- élaborer des stratégies pour l'ensemble du gouvernement et coordonner les programmes connexes en vue de favoriser, sous le signe de l'efficacité, le recrutement, le maintien en poste et la formation de membres qualifiés des collectivités de la gestion financière et de la vérification interne.

Le **directeur exécutif, Acceptation et autorisation des systèmes financiers,** rend compte au contrôleur général et il assume les responsabilités suivantes :

- exercer un leadership et une surveillance sur la politique, la stratégie et les plans visant les systèmes financiers des ministères et de l'ensemble du gouvernement;
- veiller à ce que les systèmes financiers fournissent une base solide pour favoriser la mise en place de processus ministériels peu coûteux au regard des résultats et des systèmes automatisés;
- valider et approuver les systèmes visant la conception et l'élaboration des systèmes financiers des ministères et de l'ensemble du gouvernement.

Le **dirigeant principal de l'information** relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- fournir des cadres, des politiques et des conseils sur le respect de la vie privée, la sécurité, l'accès à l'information, la divulgation proactive de l'information et l'accessibilité pour appuyer la mise en œuvre des programmes et des services;
- fournir des cadres, des politiques et des conseils sur un large éventail de questions liées à la gestion de l'information (GI) et aux technologies de l'information (TI) et des questions connexes à l'appui de l'exécution des programmes et de la prestation des services;
- fournir des stratégies, des conseils et du leadership pour optimiser les dépenses de GI/TI dans l'ensemble du gouvernement et simplifier et réutiliser les données, les solutions et les processus opérationnels communs;
- structurer et faire progresser le programme de transformation des services à l'échelle du gouvernement afin d'améliorer continuellement la qualité du service et d'accroître la satisfaction des Canadiens envers la prestation de services de leur gouvernement.

Le **secrétaire adjoint**, **Priorités et planification ministérielles**, relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- élaborer des politiques stratégiques et coordonner les examens des programmes horizontaux;
- mener des activités de planification stratégiques, qui concernent notamment la gouvernance interne et externe et la gestion du savoir;
- élaborer et mettre en œuvre le Cadre de responsabilisation de gestion à titre de fondement d'un régime complet de gestion de la reddition de comptes.

Le **secrétaire adjoint, Communications stratégiques et affaires ministérielles**, relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- donner des séances d'information sur les activités parlementaires et du Cabinet à l'intention du président;

- coordonner et appuyer les opérations, les présentations et les programmes de travail du Conseil du Trésor;
- établir une politique pour le ministère et l'ensemble du gouvernement sur la communication, les relations avec les médias et la communication au sein du Conseil du Trésor.

Les **secrétaires adjoints** des **secteurs de programmes** font tous rapport au secrétaire. Ils sont responsables des **secteurs Affaires internationales, sécurité et justice, Opérations gouvernementales, Programmes économiques** et **Programmes sociaux et culturels**. Ils appuient le Conseil du Trésor dans son rôle de conseil de gestion en le conseillant sur :

- l'affectation stratégique des ressources et la conception efficace des programmes, à l'intention des ministères et des organismes;
- l'utilisation efficace des ressources;
- la conception et la viabilité des programmes et leur pertinence;
- les contraintes de financement et les stratégies d'atténuation;
- la politique gouvernementale d'ensemble et les questions opérationnelles ainsi que les stratégies de gestion (p. ex. l'intégrité des programmes).

Le **secrétaire adjoint du Secteur des opérations gouvernementales,** est aussi chargé d'apporter son concours sur le plan politique et opérationnel aux sociétés d'État et de surveiller l'application de la politique sur la gestion des biens immobiliers au sein de l'administration fédérale, aux termes de la *Loi sur les biens immobiliers* et des politiques sur les marchés et l'approvisionnement, les matériels et les services communs.

Le **secrétaire adjoint, Relations de travail et opérations de rémunération**, relève du secrétaire et il lui incombe d'appuyer le Conseil du Trésor dans son rôle d'employeur de la majeure partie des employés de l'administration publique en gérant les relations de travail et les opérations de rémunération. Le secrétaire de ce secteur, au nom du Conseil du Trésor dans son rôle d'employeur, est chargé d'assurer une saine gestion des relations de travail, et de les influencer favorablement, par le truchement d'organismes comme le Conseil national mixte et le Comité conjoint de transition de carrière. Il dirige toutes les négociations des conventions collectives qui visent la plupart des employés de la fonction publique fédérale et traite les processus de conventions collectives d'organismes indépendants. Il est aussi chargé des exclusions, des ententes sur les services essentiels, de l'accréditation des agents négociateurs, de l'administration de la paye, des groupes exclus, des politiques administratives et relatives à la rémunération des membres de la GRC et des Forces armées, de la représentation des employés, de l'arbitrage des griefs, de la santé et sécurité au travail, des plaintes relatives aux droits de la personne humaine et de la parité salariale.

Le **secrétaire adjoint, Pensions et avantages sociaux**, relève du secrétaire et fournit les orientations stratégiques et le leadership stratégique sur les politiques et les programmes de retraites, d'assurance et d'avantages sociaux pour les employés et les retraités. Cela englobe :

- la gestion stratégique des ententes en matière de retraite et d'avantages sociaux qui s'appliquent aux employés et aux retraités de la fonction publique et à d'autres personnes;
- l'élaboration, la négociation et la mise en œuvre des régimes de retraite et d'avantages sociaux et des ententes connexes en matière de gouvernance, y compris les cadres législatifs et réglementaires qui répondent aux besoins de l'employeur et des employés à un coût acceptable pour les Canadiens;
- l'élaboration de stratégies et de processus pour financer efficacement et gérer, aussi bien les finances que les biens, des régimes de retraite et d'avantages sociaux de la fonction publique, des militaires et de la GRC;
- l'élaboration d'un cadre de gestion des risques y compris les risques juridiques, et la mise en place des mesures adaptées d'atténuation des risques.

Le **secrétaire adjoint, Gestion des dépenses,** relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- fournir des rapports intégrés et détaillés au Parlement, aux ministères et au public, qui font état des responsabilités de surveillance du Conseil du Trésor au chapitre du rendement en matière de gestion et de la gestion des dépenses (p. ex. le Budget des dépenses, les Rapports sur les plans et les priorités, les Rapports ministériels sur le rendement et *Le rendement du Canada*);
- être responsable de l'amélioration et de l'élaboration d'instruments de rapport;
- assurer la liaison principale avec le Parlement pour ce qui est du cycle d'établissement des rapports sur les dépenses;
- fournir des lignes directrices intégrées et détaillées aux ministères et aux organismes en vue de la préparation de leur Budget principal des dépenses et de leurs budgets supplémentaires, de leurs rapports sur les plans et priorités, des rapports sur le rendement, du document *Le rendement du Canada;*
- préparer en vue de leur dépôt au Parlement,
  - le Budget principal des dépenses et les projets de loi des crédits qui s'y rattachent;
  - le Budget supplémentaire des dépenses et les projets de loi des crédits qui s'y rattachent;
  - *Le rendement du Canada*;
  - les rapports sur les plans et les priorités;
  - les rapports ministériels sur le rendement.

- diriger la mise en œuvre et la coordination de la Structure de gestion, des ressources et des résultats;
- consolider une politique de gestion, y compris de gestion horizontale, et d'évaluation axée sur les résultats, surveiller les évaluations et appuyer le renforcement de la capacité connexe dans l'ensemble du gouvernement;
- jouer un rôle de premier plan dans le cadre du processus budgétaire et assurer la liaison principale avec le Bureau du Conseil privé et le ministère des Finances du Canada au sujet de questions connexes (p. ex. le cadre financier, la gestion des nouvelles demandes de ressources et les affectations d'autres réserves);
- gérer les recommandations visant l'accès aux réserves centrales assujetties au contrôle du Conseil du Trésor (p. ex. les réserves de fonctionnement, pour les éventualités et la rémunération);
- jouer un rôle proactif sur le plan interne, recommander des affectations et mettre en œuvre des initiatives afin d'atteindre les objectifs du Conseil du Trésor au titre de la gestion des dépenses;
- mener des activités dans les domaines des politiques, de la recherche et de l'analyse au titre des dépenses;
- diriger l'élaboration du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD).

L'**avocat général principal** et les **Services juridiques** fournissent des services juridiques et des services de contentieux complets au président, au Conseil du Trésor et au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, notamment en droit commercial, en droit du travail et en droit administratif. En général, ils prodiguent aussi des conseils et un soutien concernant les pouvoirs et les fonctions, en :

- veillant à ce que le gouvernement exerce ses activités légalement;
- veillant à ce que le gouvernement respecte les lois et les règlements en vigueur;
- se chargeant des litiges au nom des employeurs de la fonction publique;
- collaborant à l'adoption et à la modification des lois, des règlements, des initiatives et des politiques stratégiques, lorsque les responsabilités connexes incombent au président et au Conseil du Trésor.

Le **sous-ministre adjoint, Services ministériels** et la **Direction des services ministériels** fournissent un appui et des services partagés au Secrétariat, au ministère des Finances du Canada et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada dans les domaines des ressources humaines, de la gestion financière, des systèmes intégrés, des installations, de l'informatique, de la gestion de l'information et du matériel, de la vérification interne et de l'évaluation, de la sécurité et de l'orientation des employés.

Tableau 1 : Tableau de concordance entre les secteurs et les priorités

En milliers de dollars	Rendement en matière de gestion		Gestion des dépenses		Gestion et contrôles financiers		Gestion des services ministériels		Total	
Secteurs prioritaires / secteurs d'activité[1]	Activités du Secrétariat	Fonds gérés par l'administration centrale[1]	Activités du Secrétariat	Fonds gérés par l'administration centrale[1]	Activités du Secrétariat	Fonds gérés par l'administration centrale[1]	Activités du Secrétariat	Fonds gérés par l'administration centrale[1]	Activités du Secrétariat	Fonds gérés par l'administration centrale[1]
Gestion et planification des dépenses[2]										
Budget principal des dépenses			32 178.0	750 000.0					32 178.0	750 000.0
Dépenses prévues			*50 109.0*	*750 844.2*					*50 109.0*	*750 844.2*
Autorisations totales[3]			41 133.9	641 326.2					41 133.9	641 326.2
Dépenses réelles			***38 008,7***						***38 008,7***	
Fonction de contrôleur										
Budget principal des dépenses					16 621.0	876.0			16 621.0	876.0
Dépenses prévues					*8 496.0*	*31.8*			*8 496.0*	*31.8*
Autorisations totales[3]					17 292.6				17 292.6	
Dépenses réelles					***18 958,4***				***18 958,4***	
Gestion de l'information / technologies de l'information										
Budget principal des dépenses	19 260.0								19 260.0	
Dépenses prévues	*31 660.0*								*31 660.0*	
Autorisations totales[3]	29 771.0								29 771.0	
Dépenses réelles	***28 163,6***								***28 163,6***	
Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique[4]										
Budget principal des dépenses	18 814.0	1 609 520.0							18 814.0	1 609 520.0
Dépenses prévues	*20 069.0*	*1 609 520.0*							*20 069.0*	*1 609 520.0*
Autorisations totales[3]	18 300.6	1 692 884.9							18 300.6	1 692 884.9
Dépenses réelles	***19 881,7***	***1 433 386,3***							***19 881,7***	***1 433 386,3***
Services administratifs										
Budget principal des dépenses							40 213.0	10 000.0	40 213.0	10 000.0
Dépenses prévues							*38 205.0*	*10 000.0*	*38 205.0*	*10 000.0*
Autorisations totales[3]							38 204.7	10 000.0	38 204.7	10 000.0
Dépenses réelles							***36 674,1***		***36 674,1***	

En milliers de dollars	Rendement en matière de gestion		Gestion des dépenses		Gestion et contrôles financiers		Gestion des services ministériels		Total	
Secteurs prioritaires / secteurs d'activité[1]	Activités du Secrétariat	Fonds gérés par l'administration centrale[1]	Activités du Secrétariat	Fonds gérés par l'administration centrale[1]	Activités du Secrétariat	Fonds gérés par l'administration centrale[1]	Activités du Secrétariat	Fonds gérés par l'administration centrale[1]	Activités du Secrétariat	Fonds gérés par l'administration centrale[1]
Total										
Budget principal des dépenses	38 074.0	1 609 520.0	32 178.0	750 000.0	16 621.0	876.0	40 213.0	10 000.0	127 086.0	2 370 396.0
Dépenses prévues	*51 729.0*	*1 609 520.0*	*50 109.0*	*750 844.2*	*8 496.0*	*31.8*	*38 205.0*	*10 000.0*	*148 539.0*	*2 370 396.0*
Autorisations totales[2]	48 071.6	1 692 884.9	41 133.9	641 326.2	17 292.6		38 204.7	10 000.0	144 702.8	2 344 211.1
Dépenses réelles	***48 045,3***	***1 433 386,3***	***38 008,7***		***18 958,4***		***36 674,1***		***141 686,5***	***1 433 386,3***

CONTEXTE : La restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003 a modifié le rôle du Secrétariat. Le Secrétariat a été chargé plus particulièrement d'exercer une plus grande surveillance des dépenses publiques. Le Budget principal des dépenses de 2004-2005 a été préparé en fonction de la structure des secteurs d'activité qui était en place, alors que les données sur les dépenses prévues présentées dans le *Rapport sur les plans et les priorités* tenaient compte des plans initiaux de restructuration, conformément au nouveau mandat. En juin 2004, le Secrétariat a procédé à un vaste réaménagement de sa structure organisationnelle, qui prévoyait une réaffectation des ressources. Comme ce réaménagement ne s'est terminé qu'au début de 2005-2006, les données sur les autorisations totales et les dépenses réelles qui sont présentées ci-dessus sont fondées sur la structure originale du Secrétariat (Budget principal des dépenses). Cependant, dans certains cas, les dépenses réelles par secteur d'activité sont supérieures aux autorisations totales en raison de la réaffectation interne des ressources.

1. Les autorisations totales pour les fonds gérés par l'administration centrale comprennent les crédits 5, 10 et 20 du Conseil du Trésor pour les programmes financés par l'administration centrale. Ces fonds sont constitués, entre autres, des transferts permanents aux autres ministères et organismes provenant des Crédits 5 et 10, ce qui réduit les autorisations du Secrétariat. Les rapports ministériels sur le rendement des ministères et organismes bénéficiaires indiquent une hausse des autorisations ainsi que des dépenses réelles.
2. Des dépenses totalisant 315 400 dollars, qui concernent surtout le transport et les services aux locataires, ont été indiquées par erreur sous le secteur d'activité Gestion et planification des dépenses dans les comptes publics de 2004-2005. Elles sont indiquées comme il se doit ici sous le secteur d'activités des Services administratifs du SCT.
3. Les autorisations totales pour les activités du Secrétariat comprennent le Budget principal des dépenses de 2004-2005 et les Budgets supplémentaires des dépenses, les transferts du Crédit 10 – Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale, des transferts du Crédit 15 – Conventions collectives et autres autorisations.
4. Les autorisations totales et les dépenses réelles en 2004-2005 comprennent 83,4 millions de dollars au titre de paiements législatifs qui ne sont pas indiqués dans le Budget principal des dépenses ni les dépenses prévues. Ces paiements sont indiqués lorsque leur montant sera connu à la fin de l'exercice.

Tableau 2 : Comparaison des dépenses prévues et des équivalents temps plein par secteur d'activité

Secteurs d'activité (en milliers de dollars)	2004–2005					
	Dépenses réelles 2002–2003	Dépenses réelles 2003–2004	Total – Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales[1]	Dépenses réelles
Gestion et planification des dépenses[2]						
Activités du Secrétariat	20 830,0	29 684,8	32 178,0	50 109,0	41 133,9	**38 008,7**
Fonds gérés par l'administration centrale[3]	-	-	750 000,0	750 844,2	641 326,2	-
Fonction de contrôleur						
Activités du Secrétariat	26 661,0	18 956,5	16 621,0	8 496,0	17 292,6	**18 958,4**
Fonds gérés par l'administration centrale[3]	-	-	876,0	31,8	-	-
Gestion de l'information et technologies de l'information						
Activités du Secrétariat	31 037,0	22 701,1	19 260,0	31 660,0	29 771,0	**28 163,6**
Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique						
Activités du Secrétariat	83 361,0	19 008,4	18 814,0	20 069,0	18 300,6	**19 881,7**
Fonds gérés par l'administration centrale[3&4]	1 266 459,0	1 362 865,8	1 609 520,0	1 609 520,0	1 692 884,9	**1 433 386,3**
Services administratifs du SCT						
Activités du Secrétariat	42 170,0	127 336,9	40 213,0	38 205,0	38 204,7	**36 674,1**
Fonds gérés par l'administration centrale[3]	-	-	10 000,0	10 000,0	10 000,0	-
Total	1 470 518,0	1 580 553,5	2 497 482,0	2 518 935,0	2 488 914,0	**1 575 072,9**
Moins : les revenus non disponibles	(9 577,0)	(10 216,0)	-	(9 500,0)	(10 512,6)	**(10 512,6)**
Plus : le coût des services reçus gratuitement	13 799,0	13 474,6	-	13 029,7	12 394,6	**12 394,6**
Coût net du Secrétariat	1 474 740,0	1 583 812,1	2 497 482,0	2 522 464,7	2 490 796,0	**1 576 954,9**
Équivalents temps plein[5]	1 354	1 051	980	955	969	**996**

CONTEXTE : La restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003 a modifié le rôle du Secrétariat. Le Secrétariat a été chargé plus particulièrement d'exercer une plus grande surveillance des dépenses publiques. Le Budget principal des dépenses de 2004-2005 a été préparé en fonction de la structure des secteurs d'activité qui était en place, alors que les données sur les dépenses prévues présentées dans le *Rapport sur les plans et les priorités* tenaient compte des plans initiaux de restructuration, conformément au nouveau mandat. En juin 2004, le Secrétariat a procédé à un vaste réaménagement de sa structure organisationnelle, qui prévoyait une réaffectation des ressources. Comme ce réaménagement ne s'est terminé qu'au début de 2005-2006, les données sur les autorisations totales et les dépenses réelles qui sont présentées ci-dessus sont fondées sur la structure originale du Secrétariat (Budget principal des dépenses). Cependant, dans certains cas, les dépenses réelles par secteur d'activité sont supérieures aux autorisations totales en raison de la réaffectation interne des ressources.

1. Les autorisations totales pour les activités du Secrétariat comprennent le Budget principal des dépenses de 2004-2005 et les Budgets supplémentaires des dépenses, les transferts du Crédit 10 – Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale, des transferts du Crédit 15 – Conventions collectives et autres autorisations.
2. Des dépenses totalisant 315 400 dollars, qui concernent surtout le transport et les services aux locataires, ont été indiquées par erreur sous le secteur d'activité Gestion et planification des dépenses dans les Comptes publics de 2004-2005. Elles sont toutefois indiquées comme il se doit ici sous le secteur d'activité des Services administratifs du SCT.
3. Les autorisations totales pour les fonds gérés par l'administration centrale comprennent les crédits du Conseil du Trésor pour les programmes financés par l'administration centrale 5, 10 et 20. Ces fonds sont constitués, entre autres, des transferts permanents aux autres ministères et organismes provenant des Crédits 5 et 10, ce qui réduit les autorisations du Secrétariat. Les rapports ministériels sur le rendement des ministères et organismes bénéficiaires indiquent une hausse des autorisations ainsi que des dépenses réelles.
4. Les autorisations totales et les dépenses réelles en 2004-2005 comprennent 83,4 millions de dollars au titre de paiements législatifs qui ne sont pas indiqués dans le Budget principal des dépenses ni les dépenses prévues. Ces paiements sont indiqués lorsque leur montant sera connu à la fin de l'exercice.
5. Conformément à la restructuration du 12 décembre 2003, l'exercice 2003-2004 et les exercices subséquents tiennent compte du transfert de l'Initiative des services de voyage partagés et de Gouvernement en direct à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et de certaines sections du Bureau de la gestion des ressources humaines à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Tableau 3 : Utilisation des ressources par secteur d'activité

Secteurs d'activité (en milliers de dollars)	2004–2005 Budgétaire Fonctionnement[1]	Subventions et contributions	Total des dépenses budgétaires brutes	Moins revenus disponibles	Total des dépenses budgétaires nettes
Gestion et planification des dépenses					
Activités du Secrétariat					
Budget principal des dépenses	32 178,0	-	32 178,0	-	32 178,0
Dépenses prévues	*50 109,0*	-	*50 109,0*	-	*50 109,0*
Autorisations totales	41 133,9	-	41 133,9	-	41 133,9
Dépenses réelles[2]	***38 008,7***	-	***38 008,7***	-	***38 008,7***
Fonds gérés par l'administration centrale[3]					
Budget principal des dépenses	750 000,0		750 000,0	-	750 000,0
Dépenses prévues	*750 844,2*		*750 844,2*	-	*750 844,2*
Autorisations totales	641 326,2		641 326,2	-	641 326,2
Dépenses réelles	-		-	-	-
Fonction de contrôleur					
Activités du Secrétariat					
Budget principal des dépenses	16 621,0	-	16 621,0	-	16 621,0
Dépenses prévues	*8 496,0*	-	*8 496,0*	-	*8 496,0*
Autorisations totales	17 292,6	-	17 292,6	-	17 292,6
Dépenses réelles	***18 958,4***	-	***18 958,4***	-	***18 958,4***
Fonds gérés par l'administration centrale[3]					
Budget principal des dépenses	876,0	-	876,0	-	876,0
Dépenses prévues	*31,8*	-	*31,8*	-	*31,8*
Autorisations totales	-	-	-	-	-
Dépenses réelles	-	-	-	-	-

Secteurs d'activité (en milliers de dollars)	2004–2005 Fonctionnement[1]	Budgétaire Subventions et contributions	Total des dépenses budgétaires brutes	Moins revenus disponibles	Total des dépenses budgétaires nettes
Gestion de l'information et technologies de l'information					
Activités du Secrétariat					
Budget principal des dépenses	19 260,0	-	19 260,0	-	19 260,0
Dépenses prévues	*31 460,0*	*200,0*	*31 660,0*	-	*31 660,0*
Autorisations totales	29 571,0	200,0	29 771,0	-	29 771,0
Dépenses réelles[4]	***27 963,6***	***200,0***	***28 163,6***	-	***28 163,6***
Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique					
Activités du Secrétariat					
Budget principal des dépenses	18 814,0	-	18 814,0	-	18 814,0
Dépenses prévues	*20 069,0*	-	*20 069,0*		*20 069,0*
Autorisations totales	18 300,6	-	18 300,6		18 300,6
Dépenses réelles	***19 881,7***	-	***19 881,7***		***19 881,7***
Fonds gérés par l'administration centrale[3]					
Budget principal des dépenses	1 726 000,0	520,0	1 726 520,0	117 000,0	1 609 520,0
Dépenses prévues	*1 728 989,0*	*520,0*	*1 729 509,0*	*119 989,0*	*1 609 520,0*
Autorisations totales[5]	1 841 599,6	524,3	1 842 123,9	149 239,0	1 692 884,9
Dépenses réelles[5]	***1 609 458,1***	***355,4***	***1 609 813,5***	***176 427,2***	***1 433 386,3***
Services administratifs du SCT					
Activités du Secrétariat					
Budget principal des dépenses	40 213,0	-	40 213,0	-	40 213,0
Dépenses prévues	*38 205,0*	-	*38 205,0*	-	*38 205,0*
Autorisations totales	38 204,7	-	38 204,7	-	38 204,7
Dépenses réelles[2]	***36 674,1***	-	***36 674,1***	-	***36 674,1***

2004–2005					
			Budgétaire		
Secteurs d'activité (en milliers de dollars)	Fonctionnement[1]	Subventions et contributions	Total des dépenses budgétaires brutes	Moins revenus disponibles	Total des dépenses budgétaires nettes
Fonds gérés par l'administration centrale[3]					
Budget principal des dépenses	10 000,0	-	10 000,0	-	10 000,0
Dépenses prévues	*10 000,0*	-	*10 000,0*	-	*10 000,0*
Autorisations totales	10 000,0	-	10 000,0	-	10 000,0
Dépenses réelles	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total					
Budget principal des dépenses	2 613 962,0	520,0	2 614 482,0	117 000,0	2 497 482,0
Dépenses prévues	*2 638 204,0*	*720,0*	*2 638 924,0*	*119 989,0*	*2 518 935,0*
Autorisations totales	2 637 428,6	724,3	2 638 153,0	149 239,0	2 488 914,0
Dépenses réelles	***1 750 944,7***	***555,4***	***1 751 500,1***	***176 427,2***	***1 575 072,9***

CONTEXTE : La restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003 a modifié le rôle du Secrétariat. Le Secrétariat a été chargé plus particulièrement d'exercer une plus grande surveillance des dépenses publiques. Le Budget principal des dépenses de 2004-2005 a été préparé en fonction de la structure des secteurs d'activité qui était en place, alors que les données sur les dépenses prévues présentées dans le *Rapport sur les plans et les priorités* tenaient compte des plans initiaux de restructuration, conformément au nouveau mandat. En juin 2004, le Secrétariat a procédé à un vaste réaménagement de sa structure organisationnelle, qui prévoyait une réaffectation des ressources. Comme ce réaménagement ne s'est terminé qu'au début de 2005-2006, les données sur les autorisations totales et les dépenses réelles qui sont présentées ci-dessus sont fondées sur la structure originale du Secrétariat (Budget principal des dépenses). Dans certains cas, les dépenses réelles par secteur d'activité sont supérieures aux autorisations totales en raison de la réaffectation interne des ressources.

1. Comprend les dépenses en capital.
2. Des dépenses totalisant 315 400 dollars, qui concernent surtout le transport et les services aux locataires, ont été indiquées par erreur sous le secteur d'activité Gestion et planification des dépenses dans les Comptes publics de 2004-2005. Elles sont indiquées comme il se doit ici sous le secteur d'activité des Services administratifs du SCT.
3. Les autorisations totales pour les fonds gérés par l'administration centrale comprennent les crédits du Conseil du Trésor pour les programmes financés par l'administration centrale 5, 10 et 20. Ces fonds sont constitués, entre autres, des transferts permanents aux autres ministères et organismes provenant des Crédits 5 et 10, ce qui réduit les autorisations du Secrétariat. Les rapports ministériels sur le rendement des ministères et organismes bénéficiaires indiquent une hausse des autorisations ainsi que des dépenses réelles.
4. Des dépenses totalisant 58 900 dollars ont été indiquées par erreur sous le secteur d'activité, Subventions et contributions, dans les Comptes publics de 2004-2005. Elles sont indiquées comme il se doit sous le secteur d'activité Fonctionnement..
5. Les autorisations totales et les dépenses réelles en 2004-2005 comprennent 83,4 millions de dollars au titre de paiements législatifs qui ne sont pas constatés dans le Budget principal des dépenses ni les dépenses prévues. Ces paiements sont indiqués lorsque leur montant sera connu à la fin de l'exercice.

Tableau 4 : Postes votés ou législatifs

(en milliers de dollars)		2004–2005			
Postes votés ou législatifs	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
1	Dépenses de fonctionnement	111 451,0	132 752,0	131 139,5	128 129,8
(S)	Président du Conseil du Trésor — traitement et allocation pour automobile	70,0	70,0	69,7	69,7
(S)	Contributions au Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	15 565,0	15 717,0	13 487,2	13 487,2
(S)	Montants adjugés par un tribunal	-	-	-	-
(S)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	-	-	6,5	-
5	Éventualités du gouvernement[1&2]	750 000,0	750 000,0	640 575,9	-
10	Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale[1&3]	10 876,0	10 876,0	10 750,3	-
15	Compensation pour le rajustement des conventions collectives[1]	-	-	-	-
20	Assurances de la fonction publique[4]	1 609 500,0	1 609 500,0	1 609 500,0	1 350 001,4
(S)	*Loi sur la mise au point des pensions du secteur public*	20,0	20,0	24,3	24,3
(S)	Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique*, d'autres lois concernant la retraite et de la *Loi sur l'assurance-emploi*	-	-	82 982,0	82 982,0
(S)	Paiements liés à l'exécution de l'entente sur la parité salariale en vertu de l'article 30 de la *Loi sur la responsabilité civile et le contentieux administratif*	-	-	378,6	378,6
Total du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada		2 497 482,0	2 518 935,0	2 488 914,0	1 575 072,9

1. Les autorisations totales pour les fonds gérés par l'administration centrale comprennent les crédits du Conseil du Trésor pour les programmes financés par l'administration centrale 5, 10 et 20. Ces fonds sont constitués, entre autres, des transferts permanents aux autres ministères et organismes provenant des Crédits 5 et 10, ce qui réduit les autorisations du Secrétariat. Les rapports ministériels sur le rendement des ministères et organismes bénéficiaires indiquent une hausse des autorisations ainsi que des dépenses réelles.
2. Crédit 5 – Les éventualités du gouvernement servent de supplément à d'autres autorisations pour donner au gouvernement la souplesse voulue afin d'absorber les dépenses imprévues jusqu'à l'obtention de l'approbation du Parlement et pour absorber les coûts supplémentaires liés à la paye, comme les indemnités de départ et les prestations parentales, qui ne figurent pas dans les prévisions ministérielles.
3. Crédit 10 – Les fonds destinés aux initiatives pangouvernementales s'ajoutent aux budgets d'autres ministères et organismes pour la mise en oeuvre d'initiatives de gestion stratégiques au sein de la fonction publique du Canada.
4. Crédit 20 – Les assurances de la fonction publique couvrent le paiement de la part des cotisations au titre de la santé, du maintien du revenu et des primes d'assurance-vie qui revient à l'employeur, les paiements aux régimes d'assurance-santé provinciaux, le paiement des charges sociales des provinces, les régimes de pension, d'avantages sociaux et d'assurances destinés aux employés engagés localement à l'extérieur du Canada, le remboursement à certains employés de la part de la réduction de la cotisation d'assurance-chômage.

Tableau 5 : Coût net du ministère

(en milliers de dollars)	2004–2005
Total dépenses réelles	1 575 073
Plus : services reçus gratuitement	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	9 530
Indemnisation des accidentés du travail versée par Développement social du Canada (DSC)	-
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	2 865
	1 587 468
Moins : Revenus non disponibles	(10 513)
Coût net du Secrétariat pour 2004-2005	1 576 955

Tableau 6 : Passif éventuel

Passif éventuel	(en milliers de dollars)	
	31 mars 2004	31 mars 2005
Réclamations et poursuites en instance ou imminentes	33 707 763,0	33 767 400,0

Tableau 7 : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

Revenus disponibles

(en milliers de dollars)	Revenus réels 2002–2003	Revenus réels 2003–2004	2004–2005 Budget principal	Revenus prévus	Total des autorisations	Revenus réels
Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique						
Revenus liés à l'administration du Régime de pensions de retraite de la fonction publique	2 029,0	2 248,4	-	2 989,0	2 989,0	2 192,3
Revenus liés au régime d'assurance de la fonction publique[1]	135 559,0	148 340,8	117 000,0	117 000,0	146 250,0	174 234,9
Total des revenus disponibles	**137 588,0**	**150 589,2**	**117 000,0**	**119 989,0**	**149 239,0**	**176 427,2**

Revenus non disponibles

(en milliers de dollars)	Revenus réels 2002–2003	Revenus réels 2003–2004	2004–2005 Budget principal	Revenus prévus	Total des autorisations	Revenus réels
Revenus tirés des droits de stationnement	9 577,0	10 216,0	-	9 500,0	10 511,6	**10 511,6**
Revenus externes provenant des demandes d'accès à l'information	1,5	1,0	-	-	1,0	**1,0**
Total des revenus non disponibles	**9 578,5**	**10 217,1**	**-**	**9 500,0**	**10 512,6**	**10 512,6**

1 Les autorisations sont estimées à partir des données historiques. Les revenus réels sont supérieurs aux autorisations totales en raison des coûts salariaux plus élevés que ce qui était prévu.

Tableau 8 : Besoins en ressources par direction ou secteur

2004–2005						
Organisation (en milliers de dollars)	Gestion et planification des dépenses	Fonction de contrôleur	Gestion de l'information et technologies de l'information	Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique	Services administratifs du Secrétariat	Total
Secteur des opérations et des rapports de dépenses						
Budget principal des dépenses	756 278,0					756 278,0
Dépenses prévues	*764 299,2*					*764 299,2*
Autorisations totales[1]	647 527,8					647 527,8
Dépenses réelles	***6 505,3***					***6 505,3***
Système d'information sur la gestion des dépenses						
Budget principal des dépenses	1 524,0					1 524,0
Dépenses prévues	*12 894,9*					*12 894,9*
Autorisations totales[1]	12 816,5					12 816,5
Dépenses réelles	***13 309,3***					***13 309,3***
Équipes d'examen de la gestion des dépenses						
Budget principal des dépenses	9 394,0					9 394,0
Dépenses prévues	*9 394,0*					*9 394,0*
Autorisations totales[1]	8 619,7					8 619,7
Dépenses réelles	***4 154,2***					***4 154,2***

Tableau 8 : Besoins en ressources par direction ou secteur (*suite*)

Organisation (en milliers de dollars)	2004–2005 Gestion et planification des dépenses	Fonction de contrôleur	Gestion de l'information et technologies de l'information	Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique	Services administratifs du Secrétariat	Total
Secteur des programmes sociaux et culturels						
Budget principal des dépenses	4 176,0					4 176,0
Dépenses prévues	*4 176,0*					*4 176,0*
Autorisations totales[1]	4 430,1					4 430,1
Dépenses réelles	***4 623,2***					***4 623,2***
Secteur des programmes économiques						
Budget principal des dépenses	4 996,0					4 996,0
Dépenses prévues	*4 996,0*					*4 996,0*
Autorisations totales[1]	4 830,5					4 830,5
Dépenses réelles	***4 286,5***					***4 286,5***
Secteur des opérations gouvernementales						
Budget principal des dépenses	5 810,0					5 810,0
Dépenses prévues	*5 192,7*					*5 192,7*
Autorisations totales[1]	4 235,4					4 235,4
Dépenses réelles	***5 130,2***					***5 130,2***
Bureau du contrôleur général						
Budget principal des dépenses		17 497,0				17 497,0
Dépenses prévues		*8 527,8*				*8 527,8*
Autorisations totales[1]		17 292,6				17 292,6
Dépenses réelles		***18 958,4***				***18 958,4***

Tableau 8 : Besoins en ressources par direction ou secteur (*suite*)

2004–2005					
Organisation (en milliers de dollars)	Gestion et planification des dépenses	Fonction de contrôleur	Gestion de l'information et technologies de l'information	Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique	Services administratifs du Secrétariat	Total
Direction du dirigeant principal de l'information						
Budget principal des dépenses			19 260,0			19 260,0
Dépenses prévues			*31 660,0*			*31 660,0*
Autorisations totales [1]			29 771,0			29 771,0
Dépenses réelles			***28 163,6***			***28 163,6***
Direction des ressources humaines						
Budget principal des dépenses				1 628 334,0		1 628 334,0
Dépenses prévues				*1 629 589,0*		*1 629 589,0*
Autorisations totales [1]				1 711 185,5		1 711 185,5
Dépenses réelles				***1 453 268,0***		***1 453 268,0***
Directions des services administratifs du Secrétariat [2&3]						
Budget principal des dépenses					50 213,0	50 213,0
Dépenses prévues					*48 205,0*	*48 205,0*
Autorisations totales [1]					48 204,7	48 204,7
Dépenses réelles					***36 674,1***	***36 674,1***

CONTEXTE : La restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003 a modifié le rôle du Secrétariat. Le Secrétariat a été chargé plus particulièrement d'exercer une plus grande surveillance des dépenses publiques. Le Budget principal des dépenses de 2004-2005 a été préparé en fonction de la structure des secteurs d'activité qui était en place, alors que les données sur les dépenses prévues présentées dans le *Rapport sur les plans et les priorités* tenaient compte des plans initiaux de restructuration, conformément au nouveau mandat. En juin 2004, le Secrétariat a procédé à un vaste réaménagement de sa structure organisationnelle, qui prévoyait une réaffectation des ressources. Comme ce réaménagement ne s'est terminé qu'au début de 2005-2006, les données sur les autorisations totales et les dépenses réelles qui sont présentées ci-dessus sont fondées sur la structure originale du Secrétariat (Budget principal des dépenses). Cependant, dans certains cas, les dépenses réelles par secteur d'activité sont supérieures aux autorisations totales en raison de la réaffectation interne des ressources.

1. Les autorisations totales pour les fonds gérés par l'administration centrale comprennent les crédits du Conseil du Trésor pour les programmes financés par l'administration centrale 5, 10 et 20. Ces fonds sont constitués, entre autres, des transferts permanents aux autres ministères et organismes provenant des Crédits 5 et 10, ce qui réduit les autorisations du Secrétariat. Les rapports ministériels sur le rendement des ministères et organismes bénéficiaires indiquent une hausse des autorisations ainsi que des dépenses réelles.
2. Comprend de l'information concernant les secteurs suivants : Bureau du président, Bureau du secrétaire, Bureau du secrétaire adjoint, Services juridiques, Politiques et communications stratégiques, Services ministériels et d'autres coûts centraux.
3. Des dépenses totalisant 315 400 dollars, qui concernent surtout le transport et les services aux locataires, ont été indiquées par erreur sous le secteur d'activité Gestion et planification des dépenses dans les Comptes publics de 2004-2005. Elles sont indiquées comme il se doit ici sous le secteur d'activité Services administratifs du Secrétariat.

Tableau 9-A : Rapport sur les frais d'utilisation pour 2004-2005 — *Loi sur les frais d'utilisation*

				2004–2005					Années de planification		
(en milliers de dollars) A. Frais d'utilisation	Type de frais	Pouvoir d'établissement des frais	Date de la dernière modification	Revenu prévu	Revenu réel	Coût total	Norme de rendement	Résultats liés au rendement	Exercice	Revenu prévu	Coût total estimatif
Frais exigés pour le traitement des demandes d'accès à l'information, aux termes de la *Loi sur l'accès à l'information*	0	*Loi sur l'accès à l'information*	1992	1,5	0,8	316,5	Cadre en voie d'élaboration par le Secrétariat Pour obtenir un complément d'information, visitez http://lois.justice.gc.ca/fr/a-1/8.html	Les échéances obligatoires sont respectées dans 86 % des cas	2005–2006 2006–2007 2007–2008	1,0 1,2 1,4	320,0 340,0 360,0
				Sous-total (R) Sous-total (O) Total	Sous-total (R) Sous-total (O) Total	Sous-total (R) Sous-total (O) Total			Sous-total : Sous-total : Sous-total :	2005–2006 2006–2007 2007–2008 Total 3,6	2005–06 2006–07 2007–08 Total 1020.0

B. Date de la dernière modification :

S/O

C. Autres renseignements :

Il est de pratique courante au Ministère de dispenser les demandeurs de payer les frais lorsque leur total est inférieur à 25 $ par demande, lorsque les documents demandés n'ont pas été envoyés dans les temps voulus et que des coûts supplémentaires auraient normalement été engagés ou si la divulgation de l'information est d'intérêt public. Il y a eu une hausse importante du nombre de dispenses en 2004-2005, en raison du traitement informel des demandes mensuelles découlant des rapports produits par le Système de coordination des demandes d'accès à l'information (SCDAI). Cette hausse est attribuable aussi au service de communication en ligne dont dispose désormais le Secrétariat. Dans le but de réduire les coûts et d'accroître l'efficience, les documents sont envoyés sur CD-ROM, ce qui veut donc dire qu'il n'y a aucun frais de photocopie pour le demandeur.

Tableau 9-B : Rapport sur les frais d'utilisation de 2004-2005 — *Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation*

A. Frais d'utilisation	Norme de service[1]	Résultats liés au rendement[1]	Consultations auprès des intervenants
Frais exigés pour le traitement des demandes d'accès à l'information, aux termes de la *Loi sur l'accès à l'information*	Cadre en voie d'élaboration par le Secrétariat Pour obtenir un complément d'information, visitez http://lois.justice.gc.ca/fr/a-1/8.html	Les échéances obligatoires sont respectées dans 86 % des cas	La norme de service est établie par la *Loi sur l'accès à l'information* et le *Règlement* qui s'y rattache. Des consultations ont été menées auprès des parties concernées pour les modifications qui ont été apportées en 1986 et en 1992.

B. Autres renseignements :

Deux plaintes pour retard ont été déposées auprès du Commissariat à l'information du Canada. Une plainte était non fondée et l'autre a été réglée à la satisfaction du commissaire.

Il est de pratique courante au Ministère de dispenser les demandeurs de payer les frais lorsque le total des frais est inférieur à 25 $ par demande, lorsque les documents demandés n'ont pas été envoyés dans les temps voulus et que des coûts supplémentaires auraient normalement été engagés ou si la divulgation de l'information est d'intérêt public. Il y a eu une hausse importante du nombre de dispenses en 2004-2005, en raison du traitement informel des demandes mensuelles découlant des rapports produits par le Système de coordination des demandes d'accès à l'information (SCDAI). Cette hausse est attribuable aussi au service de communication en ligne dont dispose désormais le Secrétariat. Dans le but de réduire les coûts et d'accroître l'efficience, les documents sont envoyés sur CD-ROM, ce qui veut donc dire qu'il n'y a aucun frais de photocopie pour le demandeur.

Tableau 10 : Détails des dépenses de projet par secteur / priorité

				2004–2005			
(en dollars)	Coût total estimatif actuel	Dépenses réelles 2002–2003	Dépenses réelles 2003–2004	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Secteur : Gestion et planification des dépenses							
Priorité : Gestion des dépenses							
Système d'information sur la gestion des dépenses – Phase I	36 314 000		- 5 021 681	2 269 299	15 608 299	15 608 299	15 906 564

Les dépenses réelles du projet du SIGD ont dépassé les autorisations annuelles de 2004-2005 à cause des coûts ponctuels engagés au cours de l'exercice, y compris les tâches prioritaires supplémentaires du CED.

Tableau 11 : Réponses données aux rapports des comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations pendant l'exercice 2004-2005

Réponse donnée aux comités parlementaires

La réponse du gouvernement au Premier rapport du Comité permanent des comptes publics

Déposé le 23 mars 2005

Le Comité permanent de la Chambre des communes des comptes publics a formulé des recommandations qui sont pertinentes pour le Secrétariat. Elles concernaient la surveillance et l'application des politiques du Conseil du Trésor, les mesures prises par le Secrétariat dans les cas de non-respect et des plans d'action pour assurer la conformité des petits ministères et organismes. Ces recommandations comportaient en outre des éléments qui visaient les responsabilités du Secrétariat dans le secteur des marchés publics et l'aide apportée aux petits ministères et organismes dans les domaines de la vérification interne et de la surveillance des activités de passation des marchés.

Suite à ce rapport, le Secrétariat « met en œuvre de vastes mesures pour renforcer la responsabilisation et la conformité », notamment les actions décrites dans le présent rapport. Les politiques du Conseil du Trésor relatives à la surveillance ont été modifiées et renforcées dans le cadre de mesures prévues dans le Budget de 2004. Les efforts déployés dans l'ensemble du Secrétariat en faveur de la *Politique sur la vérification interne* visent également à répondre aux besoins spécifiques des petits ministères et organismes. Enfin, le Secrétariat s'est engagé à établir un Guide des gestionnaires et des vérificateurs internes pour la surveillance des acquisitions et de la passation des marchés, la divulgation des contrats et à élaborer un Programme de perfectionnement professionnel et de certification au plus tard à l'automne 2005.

Voir http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gr-rg/2005/0323_f.asp.

Réponses données aux rapports de la vérificatrice générale

Rapport 1, chapitre 3 (Modernisation des ressources humaines), chapitre 4 (Reddition de comptes), et chapitre 8 (Gestion gouvernementale) du Rapport de février 2005 au Parlement de la vérificatrice générale (déposé le 15 février 2005)

Le Bureau du vérificateur général (BVG) a exécuté des vérifications de gestion en vue de déterminer si le gouvernement administrait ses programmes en tenant dûment compte de l'économie, de l'efficience et de leurs répercussions sur l'environnement et s'il y avait des mesures pour évaluer leur efficacité.

Le Rapport fait mention du Conseil du Trésor dans trois chapitres. En ce qui concerne le chapitre 3, *La modernisation de la gestion des ressources humaines : la gestion des réformes*, le BVG a constaté que le gouvernement progressait de manière satisfaisante au cours des toutes premières étapes de la mise en œuvre de son nouveau cadre de gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale, mais que le Conseil du Trésor doit veiller à ce que les trois organismes (le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada), qui sont désormais chargés des divers aspects de son rôle d'employeur, intègrent davantage toutes leurs activités. Le Secrétariat accepte, en général, les recommandations qui ont été formulées par le BVG à cet égard.

Dans le chapitre 4, *La reddition de comptes des fondations*, le BVG a constaté que, malgré certaines améliorations apportées au cadre de reddition de comptes des fondations au Parlement, les progrès étaient insatisfaisants dans l'ensemble. Le Secrétariat n'est cependant pas d'accord avec les conclusions du BVG.

Dans le chapitre 8, *La gestion gouvernementale : l'information financière*, le BVG a constaté que les progrès accomplis concernant l'utilisation d'une information financière de meilleure qualité dans les ministères et les organismes et l'amélioration des systèmes d'information financière qui servent à produire cette information étaient insatisfaisants. Le Secrétariat est d'accord avec les recommandations du BVG et prévoit prendre des mesures pour donner suite à ses recommandations.

Voir http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/media.nsf/html/20050200pr_f.html.

Rapport 1, chapitre 7 (Gestion gouvernementale) du rapport de mars 2004 au Parlement de la vérificatrice générale (déposé le 30 mars 2004)

Cette vérification a porté sur la gestion globale de l'initiative visant à améliorer la sécurité nationale et sur la coordination des activités de renseignement entre les ministères et les organismes, suite aux attentats terroristes du 11 septembre 2001 aux États-Unis.

Le chapitre 7 de ce rapport, *La gestion gouvernementale : Étude du rôle du Conseil du Trésor et de son Secrétariat*, présente une étude qui a été entreprise par le BVG sur les principaux défis que le gouvernement doit relever pour renforcer la gestion dans l'ensemble du secteur public fédéral. De plus, cette étude fournit au Parlement de l'information sur les principaux défis que le Conseil du Trésor et son Secrétariat doivent relever en vue d'élaborer, d'améliorer et de mettre en œuvre le programme de gestion du gouvernement fédéral. Elle constitue une première étape dans l'élaboration d'un plan de vérification à long terme du Bureau du vérificateur général, portant sur les éléments clés du programme de gestion du gouvernement fédéral et le rôle joué par le Conseil du Trésor à cet égard.

Voir http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20040300cf.html

Vérifications ou évaluations externes

Il n'y a eu aucune vérification ou évaluation externes.

Vérifications ou évaluations internes

Examen de la surveillance des politiques

Voir http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2004/rpm-esp_f.asp.

Vérification interne du processus d'élaboration du plan stratégique

Voir http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2004/spdp-peps_f.asp.

Tableau 12 : Stratégie de développement durable (SDD)

Points à aborder	Apport du Ministère
1. Quels sont les buts ou objectifs clés, ou les cibles à long terme de la SDD?	La stratégie de développement durable comprend 28 engagements, dont bon nombre sont assortis de cibles précises. Les trois buts clés sont : 1) *Aider les ministères à établir et à réaliser des objectifs de développement durable, et à en faire rapport*; 2) *faire des progrès au regard des priorités fédérales liées au développement durable*; 3) *rendre les activités du Secrétariat plus écologiques.*
2. En quoi vos buts ou objectifs clés ou les cibles à long terme aident-ils à obtenir les résultats stratégiques souhaités par le ministère?	Les trois buts de la stratégie de développement durable du Secrétariat concourent au résultat, à savoir une gestion rigoureuse des ressources publiques qui produit des résultats pour les citoyens. En tant que conseil de gestion du gouvernement du Canada, le Conseil du Trésor est particulièrement bien placé pour veiller à l'intégration des valeurs, principes et pratiques du développement durable dans les systèmes de gestion du ministère, notamment dans la planification et la communication des informations.
3. Quels sont vos cibles pour la période considérée ?	Un résumé en est donné ci-après.
4. Quels progrès (y compris les résultats obtenus par rapport aux objectifs et aux cibles) ont été accomplis jusqu'ici?	Un résumé en est donné ci-après.
5. Avez-vous corrigé le tir ? Le cas échéant, comment ? (Pour mieux donner le contexte de cette information, dites en quoi les leçons que vous avez tirées vous ont aidé à corriger le tir.)	La grande leçon qui en a été tirée, c'est qu'il faut une grande transparence des responsabilités en ce qui concerne les résultats pour faire progresser le développement durable. Le passage à des pratiques de gestion durables représente un changement important, qui n'est pas facile à réaliser. Là où il y a eu quelques progrès et des succès (sites contaminés, mise en place de cadres horizontaux), des impulsions étaient données et les responsabilités étaient bien définies.

En 2004-2005, le Secrétariat a commencé à mettre en œuvre sa nouvelle stratégie de développement durable (SDD) pour 2004-2006. Cette stratégie comprend trois objectifs : aider les ministères à établir et à réaliser des objectifs de développement durable, et à en faire rapport; faire des progrès au regard des priorités fédérales liées au développement durable; rendre les activités du SCT plus écologiques. Ils sont assortis de 28 engagements. Environ la moitié des engagements ont été concrétisés pendant la première année, quoique bon nombre soient des activités et responsabilités qui se poursuivent pour le Secrétariat.

La première année des activités dans le cadre de la nouvelle SDD a été marquée par les progrès spectaculaires qui ont été accomplis dans l'amélioration des pratiques de gestion concernant les dossiers qui se rapportent au développement durable (objectif 1 : aider les ministères à établir et à réaliser des objectifs de développement durable, et à en faire rapport). Le bureau de projet sur le changement climatique a été le fer de lance de la création du Cadre de gestion du rendement (CGR) pour toutes les activités menées par le gouvernement à ce titre. Le CGR est une méthode, commune à toute l'administration fédérale, de collecte, de gestion et de communication des

informations financières et non financières. Grâce à ce cadre, les ministères peuvent mieux gérer leurs programmes liés au développement durable et faire rapport, ce qui, à son tour, aide le Secrétariat à bien informer les cadres supérieurs et les ministres et à leur faire des recommandations de grande qualité. Le succès du cadre pour les changements climatiques est en voie d'être reproduit pour les dossiers sur l'eau, l'écologisation des opérations gouvernementales et les Autochtones. Il y a peu de temps, le Secrétariat a entrepris la mise au point d'un prototype d'outil Web pour suivre et communiquer les données du CGR dans les dossiers horizontaux. Cet outil est susceptible de simplifier et d'améliorer la communication des données dans les services ministériels.

Des progrès importants ont été accomplis aussi au titre de l'objectif 2 (faire des progrès au regard des priorités fédérales liées au développement durable) dans la SDD, où le Secrétariat s'est engagé à faire avancer la décontamination des sites et l'écologisation du parc de véhicules fédéral. La *Politique sur les véhicules automobiles* et la *Politique sur les véhicules de fonction* ont été remaniées (sans toutefois avoir été consolidées) et forment le texte provisoire de deux chapitres de la *Directive sur la gestion des parcs automobiles*. Des consultations ont eu lieu avec des ministères et des organismes dont les avis ont été pris en compte.

Pour ce qui est de rendre les opérations du Secrétariat plus respectueuses de l'environnement (objectif 3 : rendre les activités du SCT plus écologiques), certains progrès ont été accomplis. Le Réseau d'écocivisme, qui réunit des fonctionnaires bénévoles dans le but de réduire la consommation des ressources et de sensibiliser l'opinion, a pu être établi. Il comprend des fonctionnaires de la Commission de la fonction publique du Canada, de l'AGRHFPC et du ministère des Finances qui partagent des locaux avec nous. Cet effort de collaboration novateur a d'ores et déjà abouti à un plan d'action détaillé visant à réduire les déchets solides et la consommation de papier. Treize activités seront lancées et feront l'objet d'un suivi au cours de la prochaine année. Le Réseau envisage de continuer à élaborer des plans plus ambitieux pour rendre plus écologiques les opérations du Secrétariat.

Fidèle à l'engagement qu'il a pris dans sa SDD concernant les sites contaminés, en 2004-2005, le Secrétariat a collaboré étroitement avec Environnement Canada pour administrer conjointement le Plan d'action accéléré des sites contaminés fédéraux (PAALCF). Des fonds ont été affectés à la réalisation de 242 évaluations (4,48 millions de dollars) ainsi qu'à la prise en charge et à l'entretien ou la remise en état de 55 sites contaminés de classe 1 (85 112 000 dollars). En outre, conformément à l'engagement qui a été pris dans le Budget de 2004, le Secrétariat et Environnement Canada ont conçu et élaboré, pour le soumettre à l'approbation du Conseil, un programme amélioré des sites contaminés, qui prévoit notamment le renforcement de la

gouvernance, de la reddition de comptes et des mécanismes de communication des informations. Le Secrétariat a continué à mettre à jour le Répertoire fédéral des sites contaminés et a entrepris la refonte et l'amélioration du système. Les données communiquées par les ministères sont désormais beaucoup plus complètes et exactes.

Il reste quelques engagements à réaliser dans le cadre de la SDD. En particulier, le Secrétariat n'a pas encore intégré de près les considérations de développement durable dans les travaux des analystes du Secrétariat (au titre de l'objectif 1). Des séances de formation concernant les liens entre ces travaux et le développement durable sont prévues l'an prochain à l'intention des analystes. En outre, les lignes directrices ministérielles relatives à la communication des informations concernant le développement durable dans les RPP et les RMR n'ont pas encore été améliorées (objectif 1). Il reste beaucoup à faire pour améliorer les pratiques de gestion du Secrétariat afin de mieux accompagner les efforts que font les ministères pour réaliser les objectifs de développement durable qui ont été définis pour l'ensemble de l'administration fédérale.

Tableau 13 : Approvisionnement et passation des marchés publics

Points à aborder :	Apport de l'organisation :
1. Rôles joués par les approvisionnements et la passation des marchés dans la mise en œuvre des programmes	Les pratiques relatives à l'approvisionnement et à la passation des marchés jouent un rôle essentiel pour garantir que les besoins du Secrétariat en matière de biens et services sont satisfaits en temps opportun et que les lois, les politiques et les lignes directrices qui régissent la passation des marchés publics sont respectées.
2. Aperçu des modalités de gestion de la fonction de la passation des marchés au sein du ministère	La passation des marchés et l'approvisionnement sont centralisés au Secrétariat. Les gestionnaires ont le pouvoir délégué de passer des marchés, mais une section centralisée établit les contrats et les engagements financiers. Elle donne aussi des conseils et élabore des lignes directrices sur tous les aspects de la passation des marchés. Le Secrétariat a mis sur pied un comité d'examen des marchés qui passe en revue tous les marchés dont la valeur est estimée à plus de 10 000 $. L'acquisition de biens est aussi centralisée, exception faite de l'acquisition de biens au moyen de cartes d'achat.
3. Progrès et nouvelles initiatives permettant la mise en œuvre de pratiques d'approvisionnement efficaces et efficientes	Le Secrétariat a élaboré un guide électronique sur la passation des marchés qui sera mis en ligne sur son site Intranet. Il a simplifié le processus de passation de marchés de services dont la valeur est estimée à 10 000 $ ou moins afin d'accélérer le traitement des demandes et de favoriser le respect des politiques et des procédures relatives à la passation des marchés. Dans le cadre de la réforme des activités d'approvisionnement, le Secrétariat fait davantage appel aux offres à commandes et aux accords en matière d'approvisionnement. De plus, les gestionnaires sont incités à utiliser des cartes d'achat pour leurs besoins de faible valeur.

Tableau 14 : Politiques relatives aux déplacements

Le Secrétariat appuie les politiques et les paramètres à l'égard des déplacements qui sont définies dans les *Autorisations spéciales de voyager* et les *Directives sur les voyages*, les taux et les indemnités.